



Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

**Diana Filipa Lobo Arraia**

# **SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA IPSS: ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado

Orientada por:

Doutora Sónia Gonçalves

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para  
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão  
de Recursos de Saúde







## RESUMO

---

A satisfação no trabalho tem tomado um lugar central nas investigações no âmbito do comportamento organizacional. Com a existência de necessidades sociais crescentes e com a diminuição das respostas no seio familiar, as organizações de economia social surgem como essenciais na ajuda a pessoas em situações de carência ou vulnerabilidade. É, pois, fundamental que estas organizações se constituam num contexto de qualidade, o que só poderá acontecer com o empenho dos colaboradores, cuja satisfação contribui para a melhoria dos serviços prestados. Este trabalho tem como objetivo investigar a satisfação dos colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) do concelho de Abrantes, através de um método de natureza quantitativa, descritiva e transversal. A recolha de dados foi feita por inquérito, através do Instrumento de Avaliação de Satisfação Profissional (IASP), aplicado a uma amostra de conveniência de 90 colaboradores. A satisfação total média dos colaboradores encontrada foi de 60,1%, assumindo a sua insatisfação com o vencimento (42,4%), com o número de profissionais (44,7%) e com os Órgãos de Direção (48,2%). Demonstraram níveis de satisfação mais elevados no que respeita ao orgulho na profissão (77,7%), à limpeza dos espaços e equipamento (70,8%) e ao superior hierárquico (65,2%), apesar de sugerirem melhorias ao seu desempenho. Confirmou-se a relação entre a satisfação profissional e as variáveis sexo, grau de ensino, vínculo laboral e tempo de serviço. Sugerem-se melhorias ao nível das recompensas, do número de colaboradores e dos desempenhos dos Órgãos de Direção e das chefias. Recomenda-se, ainda, a monitorização periódica do nível de satisfação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho; IPSS; Qualidade.

---



## ABSTRACT

---

Job satisfaction has taken a central focus in organizational behaviour investigations. With the increase of social needs and the decrease of the responses within the family, social economy organizations appear to be essential in helping people in need or in vulnerable situations. Therefore, it is essential that these organizations rely on a quality context, which can only happen with employees commitment, whose satisfaction contribute to a significant improvement of the services provided. The aim of this project is to investigate employees satisfaction of a private institution of social solidarity (IPSS) in Abrantes, through a quantitative, descriptive and transversal method. Data collection was done by survey, using the *Instrumento de Avaliação de Satisfação Profissional* (IASP), applied to a convenience sample of 90 employees. The average of total job satisfaction was 60,1%, assuming their dissatisfaction with the income (42,4%), the professionals number (44,7%) and the Management Organs (48,2%). They showed higher satisfaction levels with the profession pride (77,7%), facilities and equipment cleanliness (70,8%) and supervisor (65,2%), although they suggested improvements in their performance. Their satisfaction was influenced by sex, education degree, contract types and time on the job. Increase of rewards, number of employees and performance of Management Organs and supervisors are suggested. It is also recommended a regular monitoring of the job satisfaction.

**Keywords:** Job satisfaction; IPSS; Quality.

---





## AGRADECIMENTOS

---

Foram várias as pessoas e entidades que contribuíram para a realização deste trabalho. Não posso deixar de deixar minha gratidão a algumas em particular:

À Prof. Doutora Sónia Gonçalves, minha orientadora e “cúmplice”, por todo o apoio, incentivo e disponibilidade demonstrados, pelos seus ensinamentos indispensáveis e conselhos sábios;

Ao Instituto Politécnico de Tomar, que permitiu levar a cabo esta investigação;

À Santa Casa Misericórdia de Abrantes, na pessoa do Sr. Provedor Alberto Margarido, que aceitou o desafio de que a Instituição que lidera fosse avaliada, mas também a ausência de uma colaboradora para estudar;

Ao Prof. Doutor Célio Gonçalves, por todos os ensinamentos na área das Metodologias de Investigação, que foram preciosos para fazer esta Dissertação, e também pelo seu entusiasmo contagiante;

Ao Prof. Doutor André Biscaia, autor do livro *Futurar em Positivo* que tanto me ajudou nesta caminhada, pela disponibilidade demonstrada;

Aos colaboradores da SCMA, meus colegas, que se mostraram disponíveis para colaborar comigo e sem os quais este trabalho não seria possível;

À minha família, por aceitarem a minha ausência durante este percurso;

Por último, mas mais importante, ao meu marido, principal responsável pela realização desta “loucura”, pelo constante encorajamento, por compreender todos os momentos em que não pude estar, por nunca me deixar desistir.

---



## Índice

|  |      |
|--|------|
| Lista de Abreviaturas e Siglas .....                                   | XI   |
| Índice de Figuras .....  | XII  |
| Índice de Gráficos.....  | XII  |
| Índice de Tabelas .....  | XIII |
| Índice de Quadros .....  | XIV  |
| Capítulo 1: Introdução .....   | 1    |
| 1.1. Contextualização.....   | 2    |
| 1.2. Definição do Problema .....                                       | 3    |
| 1.3. Questão de Investigação .....                                     | 4    |
| 1.4. Objetivos de Investigação .....                                   | 4    |
| 1.5. Relevância do Estudo.....   | 4    |
| 1.6. Estrutura do Trabalho .....                                       | 6    |
| Capítulo 2: Revisão da Literatura.....                                 | 7    |
| 2.1. Satisfação no Trabalho.....                                       | 8    |
| 2.1.1. Dimensões .....   | 10   |
| 2.1.2. Abordagens da Satisfação no Trabalho .....                      | 11   |
| 2.1.3. Medidas da Satisfação .....                                     | 19   |
| 2.1.4. Determinantes da Satisfação no Trabalho .....                   | 19   |
| 2.1.5. Consequências da Satisfação no Trabalho .....                   | 23   |
| 2.2. Organizações de Economia Social.....                              | 25   |
| 2.2.1. Organização.....  | 25   |
| 2.2.2. Economia Social.....  | 27   |
| 2.2.3. IPSS .....  | 30   |
| 2.2.4. Misericórdias .....   | 36   |
| 2.3. Satisfação Profissional nas Organizações de Economia Social ..... | 37   |
| Capítulo 3: Santa Casa da Misericórdia de Abrantes .....               | 43   |
| 3.1. A Instituição.....  | 44   |
| 3.2. Respostas Sociais .....   | 45   |
| 3.2.1. Estrutura Residencial para Idosos .....                         | 45   |
| 3.2.2. Centro de Dia .....   | 47   |
| 3.2.3. Serviço de Apoio Domiciliário .....                             | 48   |
| 3.2.4. Creche/Jardim de Infância.....                                  | 49   |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2.5. Lar de Infância e Juventude .....                           | 50  |
| 3.2.6. Cantina Social .....  | 51  |
| 3.3. Missão.....   | 51  |
| 3.4. Visão.....  | 51  |
| 3.5. Valores.....  | 52  |
| 3.6. Objetivos.....  | 52  |
| Capítulo 4: Metodologia.....                                       | 53  |
| 4.1. Principais Opções Metodológicas .....                         | 54  |
| 4.2. Técnicas de Recolha de Dados .....                            | 55  |
| 4.3. Instrumento de Recolha de Dados .....                         | 56  |
| 4.4. Definição de Variáveis .....                                  | 61  |
| 4.4.1. Variável Dependente.....                                    | 62  |
| 4.4.2. Variáveis Independentes .....                               | 62  |
| 4.5. Tratamento dos Dados .....                                    | 62  |
| 4.6. População e Amostra .....                                     | 64  |
| 4.7. Procedimentos Éticos .....                                    | 69  |
| Capítulo 5: Apresentação e Análise dos Resultados .....            | 71  |
| 5.1. Satisfação Profissional.....                                  | 72  |
| 5.1.1. Qualidade do Local de Trabalho .....                        | 73  |
| 5.1.2. Qualidade da Prestação de Serviços .....                    | 79  |
| 5.1.3. Melhoria Contínua da Qualidade .....                        | 81  |
| 5.2. Satisfação Global.....  | 83  |
| 5.3. Análise Qualitativa .....                                     | 84  |
| 5.4 Determinantes da Satisfação Profissional.....                  | 88  |
| 5.4.1. Satisfação Profissional e Variáveis Sociodemográficas ..... | 88  |
| 5.4.2. Satisfação Profissional e Variáveis Profissionais .....     | 92  |
| Capítulo 6: Discussão dos Resultados.....                          | 101 |
| Capítulo 7: Conclusões.....  | 109 |
| Referências Bibliográficas .....                                   | 115 |
| ANEXOS.....  | 122 |
| Anexo I: Questionário de Avaliação da Satisfação no Trabalho.....  | 123 |
| Anexo II: Dicionário de Categorias.....                            | 131 |

## Lista de Abreviaturas e Siglas

---

ANOVA: Análise de Variância

CAAAPD: Centro de Atendimento, Acompanhamento e Animação para Pessoas com Deficiência.

CAO: Centro de Atividades Ocupacionais

CEISUC: Centro de Estudos e Investigação em Saúde da Universidade de Coimbra

EE: estado de espírito

ERPI: Estrutura Residencial para Idosos

IASP: Instrumento de Avaliação de Satisfação Profissional

INE: Instituto Nacional de Estatística

IPSS: Instituição Particular de Solidariedade Social

ISS: Instituto de Segurança Social

LIJ: Lar de Infância e Juventude

LTE: local de trabalho e equipamento

M: moral

MCQ: melhoria contínua da qualidade

MTSSS: Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

OD: órgãos de direção

PRH: política de recursos humanos

QLT: qualidade do local de trabalho

QPS: qualidade da prestação de serviços

RH: recursos humanos

RTF: recursos tecnológicos e financeiros

SAD: Serviço de Apoio Domiciliário

SCMA: Santa Casa da Misericórdia de Abrantes

SH: superior hierárquico

SIDA: Síndrome da Imunodeficiência Humana Adquirida

UMP: União das Misericórdias Portuguesas

V: vencimento

VIH: Vírus da Imunodeficiência Humana

## Índice de Figuras

---

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Organograma da SCMA. ....      | 45 |
| Figura 2 - Modelo conceptual do IASP..... | 58 |

## Índice de Gráficos

---

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 - Distribuição das respostas à pergunta “desempenha funções de coordenação, gestão ou chefia?”. .... | 68 |
|--|----|

## Índice de Tabelas

---

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Taxa de resposta por equipamento .....  | 65 |
| Tabela 2 - Dados sociodemográficos.....  | 66 |
| Tabela 3 - Dados profissionais .....   | 67 |
| Tabela 4 - Categorias profissionais. ....  | 68 |
| Tabela 5 - Satisfação profissional no total e por escala, subescala e faceta. ....   | 72 |
| Tabela 6 - Distribuição das respostas referentes à escala <i>Qualidade do local de trabalho</i> e respectivas subescalas. .... | 73 |
| Tabela 7 - Distribuição das respostas referentes à faceta <i>Órgãos de direção</i> e respetivos itens.....                     | 74 |
| Tabela 8 - Distribuição das respostas referentes à faceta <i>Recursos humanos</i> e respetivos itens.....                      | 75 |
| Tabela 9 - Distribuição das respostas referentes à faceta <i>Superior hierárquico</i> e respetivos itens.....                  | 76 |
| Tabela 10 - Distribuição das respostas referentes à faceta <i>Local de trabalho e equipamento</i> e respetivos itens.....      | 78 |
| Tabela 11 - Distribuição das respostas referentes à faceta <i>Vencimento</i> e respetivos itens..                              | 79 |
| Tabela 12 - Distribuição das respostas referentes à escala <i>Qualidade da prestação de serviços</i> e respetivos itens. ....  | 80 |
| Tabela 13 - Distribuição das respostas referentes à escala <i>Melhoria contínua da qualidade</i> e respetivos itens.....       | 81 |
| Tabela 14 - Distribuição dos respondentes em relação à <i>Satisfação global</i> .....  | 83 |
| Tabela 15 - Dados sociodemográficos e profissionais dos respondentes à pergunta aberta.  | 85 |
| Tabela 16 - Número de referências por categoria.....   | 86 |
| Tabela 17 – Distribuição das referências por categorias e por descritor. ....  | 87 |
| Tabela 18 – Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o sexo. ....  | 89 |
| Tabela 19 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o grupo etário.....                                       | 90 |
| Tabela 20 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e a situação familiar..                                     | 91 |
| Tabela 21 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o grau de ensino.....                                     | 92 |
| Tabela 22 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o local de trabalho.                                      | 93 |
| Tabela 23 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o tipo de horário.....                                    | 94 |

|   |    |
|---|----|
| Tabela 24 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o horário de trabalho. ....                                    | 95 |
| Tabela 25 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o vínculo laboral....  | 96 |
| Tabela 26 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o desempenho de funções de coordenação, gestão ou chefia. .... | 97 |
| Tabela 27 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o tipo de categoria profissional. ....                         | 98 |
| Tabela 28 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o tempo serviço. ....  | 99 |

## Índice de Quadros

---

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Estrutura do instrumento utilizado.....  | 59 |
| Quadro 2 - <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> nas diferentes escalas, subescalas e facetas do IASP, no presente estudo e noutros. .... | 61 |
| Quadro 3 - Categorias e subcategorias da análise de conteúdo da pergunta aberta. ....   | 84 |



## Capítulo 1: Introdução

---

Neste primeiro capítulo, contextualiza-se a problemática, definindo-se o problema que leva à definição da questão de investigação, bem como a sua relevância. Apresentam-se ainda os objetivos desta investigação, terminando com uma breve descrição acerca da estrutura do trabalho.

## 1.1. Contextualização

A satisfação no trabalho tem sido constante alvo de estudos ao longo do século XX, tomando um lugar central nas investigações no âmbito do comportamento organizacional (Alcobia, 2001). Vários estudos vieram comprovar que uma pessoa satisfeita é mais produtiva, tem maior probabilidade de prestar cuidados de qualidade com resultados positivos tanto a nível pessoal como organizacional (Santos, Braga & Fernandes, 2008; Graça, 2010; Dias, Queirós & Carlotto, 2010).

Com a existência de necessidades sociais crescentes e com a diminuição das respostas no seio familiar, as organizações do terceiro setor surgem como essenciais na ajuda a pessoas em situações de carência ou vulnerabilidade, sobretudo, crianças, jovens e idosos. A Santa Casa da Misericórdia de Abrantes (SCMA) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) situada no concelho de Abrantes no distrito de Santarém, apontando-se como data da sua fundação o ano de 1504. Contabilizam-se em Santarém 23 misericórdias em 19 dos seus 21 municípios (UMP, 2017). A SCMA conta neste momento com o apoio de 134 colaboradores, distribuídos pelas valências de Estrutura Residencial para Idosos (ERPI), Centro de Dia, Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Creche/Jardim de Infância, Lar de Infância e Juventude (LIJ) e Centro Médico. A inovação nos processos de gestão faz parte da Visão desta IPSS, visando a melhoria da qualidade dos serviços, o reconhecimento e envolvimento da comunidade e a sustentabilidade da Instituição. Por sua vez, a transparência e eficácia na gestão estão definidos nos seus Princípios e Valores. Fazem parte dos seus Objetivos garantir a satisfação dos seus clientes, assegurar a qualidade dos serviços e a otimização dos seus custos, garantir a satisfação dos seus colaboradores e assegurar aos colaboradores o desenvolvimento das competências profissionais necessárias ao desempenho das suas funções, através da melhoria contínua (SCMA, 2016). As Misericórdias do distrito de Santarém acompanham diariamente mais de 8 mil pessoas através das diferentes respostas sociais, que vão da infância à terceira idade, passando por pessoas com deficiência, entre outros, e de saúde, contando, para tal, com o apoio de mais de 2500 colaboradores diretos. Em diversas localidades do distrito, estão entre as entidades empregadoras mais relevantes (UMP, 2017).

Nos dias que correm, com clientes cada vez mais exigentes e com necessidades mais específicas, é fundamental que organizações como a SCMA se constituam num contexto de qualidade, humanizado, personalizado e que tenha em conta as efetivas necessidades

específicas de cada cliente (ISS, 2007a), o que só poderá acontecer com o empenho de todas as partes interessadas (ISS, 2007b), particularmente dos colaboradores (Silva, 2015), cuja satisfação das expectativas e necessidades contribui para a melhoria significativa da organização e funcionamento das instituições (ISS, 2007b).

## 1.2. Definição do Problema

A época de crise económica e social profunda, com que ainda nos debatemos atualmente, ao afetar a economia, o emprego, as relações no trabalho e as organizações, tornou a questão da satisfação no trabalho numa preocupação ainda maior para as organizações e seus gestores (Ribeiro, 2014). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) (Torres & Raposo, 2018), em 2017, 52,1% da população portuguesa empregada revelava estar razoavelmente satisfeita em termos profissionais, 31,1% totalmente ou muito satisfeita, 8,5% pouco ou muito pouco satisfeita e cerca de 3% assumia-se nada satisfeita.

A gravidade das consequências da insatisfação no trabalho no sucesso das organizações, na eficácia, na eficiência, na qualidade das relações de trabalho e no comprometimento organizacional, na saúde e no bem-estar dos trabalhadores é consensual e unânime (Garrido, 2009). Se estiverem insatisfeitos no seu desempenho profissional, os colaboradores geram impactes negativos graves nos próprios, no grupo e prejudicam seriamente a performance da organização onde trabalham (Ribeiro, 2014).

Os colaboradores das IPSS enfrentam dificuldades diárias, associadas à escassez de recursos que se verifica neste tipo de organizações (Sousa et al, 2012; Silva, Santos, Mota & Martín, 2014). Acrescendo uma rotina demasiado rígida e impeditiva de quaisquer iniciativas por parte do pessoal e um trabalho repetitivo e monótono, surgem situações de *stress* e desmotivação, levando mesmo à mudança de área de trabalho (Torrão, 2010).

Caberá aos gestores destas organizações apostar e intervir no bem-estar dos seus colaboradores, proporcionando-lhes as condições necessárias para que estas possam desenvolver as suas capacidades e o seu trabalho com qualidade (Torrão, 2010), começando pela avaliação da sua satisfação.

Neste sentido, sendo a satisfação um indicador de qualidade dos serviços prestados, neste estudo irá ser identificado o grau de satisfação dos colaboradores da SCMA, os fatores preditores da satisfação e as áreas que devem ser melhoradas para aumentar a satisfação.

### 1.3. Questão de Investigação

De acordo com Coutinho (2014), um problema de investigação deve ser previamente formulado sob a forma de uma pergunta ou de um objetivo geral, tendo como função focalizar a atenção do investigador para o fenómeno em estudo. É fundamental a sua definição visto que, ao centrar a investigação num domínio concreto, organiza o trajeto para o estudo, dando-lhe direção e coerência, delimita o estudo, guia a revisão da literatura, fornece referências para a redação do projeto e orienta para os dados que devem ser recolhidos.

Neste sentido, a questão de investigação que orienta e direciona esta dissertação é:

Qual o grau de satisfação dos colaboradores da SCMA, os determinantes desta satisfação e as áreas que devem ser melhoradas para aumentar a satisfação?

### 1.4. Objetivos de Investigação

Segundo Coutinho (2014), os objetivos podem ser exploratórios ou analíticos. Os primeiros, descritivos, dizem respeito a temáticas pouco estudadas, e pretendem encontrar características desconhecidas até então, quantificar a frequência de um fenómeno social e escolher problemáticas para estudo. Os segundos, explicativos ou preditivos, são utilizados para encontrar relações entre variáveis e medir a sua intensidade, através da verificação de hipóteses.

Perante a questão de investigação definida, definem-se objetivos do tipo descritivo, nomeadamente:

1. Avaliar o grau de satisfação dos colaboradores da SCMA;
2. Identificar determinantes sociodemográficos e profissionais da satisfação dos colaboradores:
  - 2.1. Analisar a relação entre a satisfação no trabalho e os determinantes sociodemográficos e profissionais;
3. Identificar áreas que devem ser melhoradas para aumentar a satisfação.

### 1.5. Relevância do Estudo

A satisfação no trabalho é um tema atual e abrangente, com consequências diretas na vida pessoal, profissional e organizacional (Lino, 2004), sendo uma preocupação atual dos gestores das organizações nos diferentes ramos de atividade (Santos, 2013). Surge como

sendo o resultado afetivo da motivação no trabalho, tem efeitos no desempenho do trabalho, logo este passa a ser um determinante para o progresso sustentado das organizações. Acreditando que colaboradores satisfeitos no trabalho apresentam melhor desempenho profissional, a satisfação dos colaboradores torna a empresa mais competitiva no mercado onde se insere (Lino, 2004). A satisfação profissional na prestação de serviços é considerada um elemento estrutural e está associada à sua qualidade e resultados que, por sua vez, estão relacionados com a satisfação dos clientes (Santos et al, 2007). O impacto da satisfação dos colaboradores sobre a satisfação dos clientes é particularmente evidente na prestação de serviços, onde a forte interação humana e o caráter intangível dos mesmos ditam que a forma como o serviço é prestado pelo colaborador tenha grande influência na forma como o cliente percebe esta experiência (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas, é um desafio que implicará o esforço de todas as partes interessadas (ISS, 2007b), em especial dos colaboradores (Silva, 2015). Hoje, é consensual que a eficiência de uma instituição não se confina à quantidade ou qualidade dos seus recursos materiais, sendo os recursos humanos o ativo mais importante de qualquer organização (Lisboa, 2012). A satisfação das expectativas e necessidades dos colaboradores contribui para a melhoria significativa da organização e funcionamento das instituições de apoio social (ISS, 2007b).

O Instituto de Segurança Social (ISS), tendo como referência o Modelo de Avaliação da Qualidade (ISS, 2007b), prevê a avaliação da satisfação dos colaboradores, como estratégia de monitorizar a perceção dos colaboradores acerca do desempenho da organização e detetar áreas de melhoria e, como resultado, novas metas a atingir. O Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das Respostas Sociais (ISS, 2014a) prevê também a avaliação da satisfação dos colaboradores em relação a aspetos específicos e globais da resposta social e na identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, como ferramenta para garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas.

O tema deste estudo surge assim como uma preocupação pessoal, oriunda da verificação constante da influência da insatisfação dos colaboradores da SCMA sobre o seu desempenho, reflexo das constantes pressões físicas e emocionais, adicionadas às restrições financeiras limitadoras de recursos a que as IPSS estão sujeitas. Este estudo munirá a SCMA

de informações que lhe permitirão promover a satisfação dos seus colaboradores e incrementar a qualidade dos serviços prestados.

## 1.6. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido por capítulos. No primeiro, Introdução, é feita a contextualização do estudo e a sua caracterização geral, nomeadamente, a apresentação do problema, a questão de investigação, os objetivos e a relevância.

O capítulo 2, Revisão da Literatura, é dedicado ao enquadramento teórico dos principais temáticas inerentes a este trabalho de investigação, nomeadamente, a satisfação no trabalho, as organizações de economia social e a satisfação profissional nas organizações de economia social.

No capítulo 3, Santa Casa da Misericórdia de Abrantes, contextualiza-se a Instituição, identificando-se as respostas sociais e equipamentos que a constituem, a sua missão, visão, valores e objetivos.

No capítulo 4, Metodologia, é apresentado o desenho metodológico utilizado no estudo. Descrevem-se as principais opções metodológicas, as técnicas e o instrumento de recolha de dados, as variáveis em estudo e o tratamento feito aos dados recolhidos. De seguida, caracterizam-se os participantes do estudo, terminando com a descrição dos procedimentos éticos respeitados.

No capítulo 5, Apresentação dos Resultados, são apresentados os resultados obtidos através do questionário.

O capítulo 6, Discussão dos Resultados, é destinado à reflexão dos principais resultados obtidos nesta investigação, à luz da investigação já existente e tendo em conta os objetivos definidos.

Por fim, no capítulo 7, Conclusão, são reunidas e apresentadas as principais conclusões deste estudo, sinalizadas as áreas a melhorar no sentido do incremento da satisfação dos colaboradores e são apontadas limitações encontradas, sugestões para futuras investigações e recomendações finais.

## Capítulo 2: Revisão da Literatura

---

Este capítulo é dedicado ao enquadramento teórico das principais temáticas inerentes a este trabalho de investigação, nomeadamente, a satisfação no trabalho, as organizações de economia social e a satisfação profissional nas organizações de economia social.

## 2.1. Satisfação no Trabalho

O trabalho tem acompanhado a evolução da Humanidade, bem como a relação que estabelecemos com ele. Inicialmente tido como um castigo, só com o Renascimento se começou a glorificar a atividade laboral (Botton, 2010). Foi nos inícios de 1900, nos Estados Unidos da América, que Taylor despertou para o valor das pessoas no trabalho. Para Taylor, a participação dos colaboradores era essencial para a eficiência da produção e acreditava que o indivíduo fitava o trabalho somente como um meio para obter a satisfação das suas necessidades económicas (Lisboa, 2012). A sociedade moderna defende o trabalho como uma necessidade imperativa do indivíduo, que lhe deve dar satisfação (Botton, 2010).

A satisfação no trabalho tem sido alvo constante de estudos ao longo do século XX até aos dias de hoje, tornando-o um tema central nas investigações no âmbito do comportamento organizacional (Alcobia, 2001; Cunha et al, 2006). Existem inúmeras razões que justificam o estudo da satisfação no trabalho, que levam à criação de duas perspetivas: (i) a perspetiva do trabalhador, que remete para aspetos humanitários, considerando a satisfação no trabalho como o resultado do respeito, bem-estar, saúde psicológica; (ii) a perspetiva da organização, mais pragmática, que encara a satisfação como fator determinante do bom funcionamento da organização e do aumento da produtividade. Qualquer organização que considere o bem-estar dos colaboradores importante avalia a satisfação no trabalho e encara-a como um dos seus objetivos (Alcobia, 2001).

Existem variadíssimas definições do conceito de satisfação no trabalho, que podem ser agrupadas consoante as diferentes perspetivas. Uma das perspetivas encara a satisfação como um estado emocional, sentimental ou afetivo em relação ao trabalho. Outra perspetiva define satisfação como uma atitude generalizada perante o trabalho, que pode ser do foro cognitivo (pensamentos ou avaliação do trabalho consoante as suas experiências e crenças), afetivo (sentimentos, emoções em relação ao trabalho) ou comportamental (predisposições comportamentais em relação ao trabalho) (Alcobia, 2001; Biscaia, 2013). Locke (1976), caracteriza a satisfação no trabalho como uma resposta afetiva ao trabalho. É um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho. Para Graça (2010, p. 4), de uma maneira simplista, pode definir-se satisfação no trabalho como o “resultado da avaliação (periódica) que cada um de nós faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais”. Segundo, Cunha e colaboradores



(2006), o conceito de satisfação está normalmente mais próximo dos estados afetivos e das cognições que lhe estão associadas, que da questão da produtividade, mais relacionada com a motivação. De facto, a literatura mostra que os conceitos de motivação e satisfação nem sempre andam de braços dados, pelo que é necessário distingui-los. Um indivíduo pode estar satisfeito sem estar motivado, avaliando favoravelmente a sua situação profissional, apesar de não se esforçar no trabalho. Entenda-se motivação como o desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes, com o intuito de alcançar objetos, condições ou resultados, enquanto a satisfação corresponde à avaliação ou afetos sobre estes objetos, condições ou resultados. A motivação no trabalho corresponde ao conjunto de forças, internas e externas, que levam o indivíduo a ter comportamento de trabalho, moderando a sua forma, direção, intensidade e duração (Cunha et al, 2006). A satisfação no trabalho surge como mediadora na relação entre a motivação e o desempenho organizacional e é uma variável mais apreensível, por exemplo, por questionário, e, portanto, mais manejável (Biscaia, 2013).

Cunha e colaboradores (2006) defendem ainda que a satisfação pode ser intrínseca, quando a fonte de satisfação é, por si só, aprazível (ter prazer ao realizar o seu trabalho), ou externa, quando a satisfação advém daquilo que o trabalho pode proporcionar, como uma promoção. Na realidade, a satisfação é um conceito multidimensional, mas que pode ser reduzido ao resultado das características do trabalho, da personalidade do indivíduo ou outras características individuais e do grau de ajustamento entre as características do indivíduo e do trabalho (Cunha et al, 2006). Assim, a satisfação no trabalho pode ser entendida como “a atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho e às condições em que este é desempenhado” (Biscaia, 2013, p. 21), integrando uma série de variáveis inerentes à dinâmica de uma organização (motivação, desempenho, envolvimento no trabalho, compromisso organizacional, cidadania organizacional, equidade) e ao próprio indivíduo (satisfação com a vida em geral, qualidade de vida, saúde mental, stresse percebido, doenças). A conjugação de todas estas variáveis tem consequências para o trabalhador, mas também para a sua família, para a organização onde trabalha e também para a comunidade onde se insere a mesma, pelo que a sua análise e compreensão é fundamental para a gestão adequada de qualquer organização (Biscaia, 2013).

### 2.1.1. Dimensões

Podem identificar-se duas dimensões distintas da satisfação no trabalho: (i) a dimensão caracterizada por uma abordagem unidimensional ou global, que vê a satisfação como uma atitude em relação ao trabalho em geral; (ii) a dimensão caracterizada por uma abordagem multidimensional, que defende que a satisfação deriva de um conjunto de fatores associados ao trabalho e que é passível de ser medida em relação a cada fator. Neste sentido, identificam-se várias subdimensões, como a satisfação com a chefia, com a organização, com os colegas de trabalho, com as condições de trabalho, com a progressão na carreira, com a perspetiva de promoção, com as recompensas salariais, com os subordinados, com a estabilidade do emprego, com a quantidade de trabalho, com o desempenho pessoal, a satisfação intrínseca geral (Alcobia, 2001) e a satisfação com a tarefa (Cunha et al, 2006). Na prática, os indivíduos podem estar satisfeitos numa das áreas e insatisfeitos noutras, tendo cada área causas de satisfação diferentes. Claro que a insatisfação numa área pode influenciar a satisfação nas outras (Cunha et al, 2006).

Em 1976, Locke identifica nove dimensões:

- a satisfação com o trabalho: compreende o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades e as dificuldades de aprendizagem, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito e o controlo sobre os métodos;
- a satisfação com o salário: componente quantitativa e equitativa da remuneração (forma como é distribuída pelos colaboradores);
- satisfação com as promoções: abarca as oportunidades de formação e outros fatores que servem de base à promoção;
- satisfação com o reconhecimento: contempla elogios e críticas ao trabalho realizado;
- satisfação com os benefícios: integra benefícios como pensões, seguros de doença, férias;
- satisfação com a chefia: implica o estilo de liderança, as capacidades técnicas, administrativas e de relacionamento interpessoal da chefia;
- a satisfação com os colegas de trabalho: compreende as competências dos colegas e o apoio e a amizade que demonstram;
- a satisfação com as condições de trabalho: contempla o horário, os períodos de descanso, o local de trabalho, os aspetos ergonómicos do local de trabalho, entre outras;

- a satisfação com a organização e com a direção: integra as políticas de benefícios e de salários.

Peiró (1994) defende cinco eventos ou condições capazes de originar satisfação no trabalho: o caráter intrínseco do trabalho, a remuneração, a promoção, a segurança e as condições de trabalho. Como agentes, identifica o próprio indivíduo, as chefias, os colegas, os subordinados, as características da organização, entre outros.

O estudo da satisfação no trabalho implica assim a compreensão de pelo menos dois aspetos, um do foro psicológico, que compreende a experiência subjetiva da satisfação no trabalho, no domínio das atitudes (cognitivas, afetivas e comportamentais), outro, que diz respeito às características do trabalho, capazes de produzir essas experiências subjetivas de satisfação (Alcobia, 2001).

### 2.1.2. Abordagens da Satisfação no Trabalho

Existem várias teorias ou modelos que ajudam a compreender a satisfação no trabalho, como o modelo da satisfação de necessidades, a teoria dos fatores higiénicos e motivacionais, a teoria das expetativas, o modelo das características da função, os modelos baseados no conceito de discrepância, as abordagens situacionais da satisfação, os modelos da realização dos valores, os modelos disposicionais/genéticos, os modelos da equidade ou o modelo dinâmico da satisfação no trabalho (Alcobia, 2001).

#### **Modelo da satisfação de necessidades**

O modelo da satisfação de necessidades acredita que a “satisfação no trabalho é determinada pela extensão em que as características do trabalho permitem que o indivíduo satisfaça as suas próprias necessidades” (Biscaia, 2013, p. 65). Entendendo necessidade como um estado de carência fisiológica ou psicológica que estimula um comportamento, Maslow apresenta em 1943 a teoria da hierarquia das necessidades. Da base para o topo, hierarquizou as seguintes necessidades em pirâmide (Kreitner & Kinicki, 2007):

- fisiológicas (básicas);
- segurança (em relação a perigos);
- amor (afeto e pertença);
- estima (reputação, prestígio, reconhecimento, autoconfiança e força);

- autoatualização (autorrealização).

Em 1960, Alderfer reduz a teoria das necessidades a três grupos, do mais baixo nível ao mais alto (Alcobia, 2001):

- existenciais (bem-estar fisiológico e material);
- relacionais;
- de crescimento (desenvolvimento como ser humano).

Destas teorias, surgem implicações: a não satisfação de uma necessidade de nível mais alto pode levar a que seja reivindicado um maior grau de satisfação de necessidades mais básicas; pessoas com elevada necessidade de sucesso podem ser importantes para o desenvolvimento das organizações pela sua capacidade empreendedora, mas necessitam de ambientes desafiantes. Apesar de controvérsias, estas teorias deixaram a sua marca nas teorias mais atuais, sendo aceite que a satisfação das necessidades está correlacionada com a satisfação no trabalho (Kreitner & Kinicki, 2007).

### **Teoria dos fatores higiénicos e motivacionais**

Também conhecida por abordagem bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman, é uma abordagem clássica (desenvolvida em 1959) que apresenta a satisfação no trabalho como duas junções de fatores independentes:

- a dos fatores de conteúdo, motivacionais ou intrínsecos ao trabalho (realização, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento) que pode conduzir à satisfação ou à não satisfação, correspondendo ao topo da pirâmide de Maslow;
- a dos fatores de contexto, higiénicos ou extrínsecos ao trabalho (condições de trabalho, salário, supervisão, relações interpessoais, segurança, estabilidade de trabalho, políticas organizacionais) que pode produzir insatisfação ou contribuir para que esta não se manifeste, correspondendo à base da pirâmide de Maslow (Alcobia, 2001).

Apesar de contestada por vários estudos, inclusivamente por Locke (1976), a teoria dos dois fatores de Herzberg contribuiu para o desenvolvimento do estudo da satisfação no trabalho e para a forma como hoje é entendida (Alcobia, 2001).

### **Teoria das expetativas**

Desenvolvida por Vroom (1967), é uma teoria cognitiva, segundo a qual o desempenho e o comportamento dos indivíduos resultam de uma escolha consciente e racional, fortemente aceite no âmbito da satisfação profissional. Nesta teoria, a satisfação está ligada à escolha que cada indivíduo pode ter sobre a realização de determinada atividade, de forma a atingir o sucesso. Por isso, o intuito dos colaboradores para produzir e cooperar com os objetivos da organização, num dado momento, depende dos objetivos individuais e da perceção que o trabalhador tem da utilidade desse desempenho, como meio de atingir esses objetivos. Esta teoria baseia-se nos diferentes processos de pensamento pelos quais se orienta a conduta do indivíduo no trabalho, em que a satisfação é igual à expetativa (probabilidade do comportamento de esforço conduzir ao resultado intermediário, que atrai o resultado final) multiplicada pela instrumentalidade (probabilidade de tal resultado final) e pela valência (valor do resultado final ou objetivo pessoal). Cada colaborador tem preferência por determinados resultados finais (valências). Desta forma, a lógica da teoria da expetativa é a de que as pessoas escolhem entre comportamentos alternativos que se situam entre o desejo de alcançar (valência positiva) e o desejo de evitar (valência negativa) os resultados finais. A satisfação no trabalho é o resultado de uma comparação entre a recompensa obtida e a esperada, numa combinação de determinantes, que se conjugam com outras variáveis: competências, habilidades, oportunidades, recompensa, entre outras, que determinam opções de comportamento, os quais irão influenciar o nível de satisfação (Vroom, 1967).

### **Modelo das características da função**

Proposto por Hackman e Oldham em 1976, este modelo defende que a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho realizado, sendo possível desenvolver formas ideais de organização do trabalho, através de cinco características fundamentais (Ribeiro, 2014):

- variedade da tarefa, que permite ao indivíduo executar diferentes tarefas e desafios com recurso a competências;
- identidade da tarefa, que permite ao indivíduo completar parte ou a totalidade da tarefa para que o resultado seja perceptível;
- significado das tarefas, importância da tarefa percebida pelo trabalhador, pela organização e pela comunidade em geral;

- autonomia da função, concebida como a responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho, poder de decisão e utilização de meios para o executar;
- *feedback* das tarefas, conhecimento sobre os resultados do seu trabalho, com informação clara sobre a eficácia do desempenho do trabalhador.

Acreditando que os indivíduos podem ser motivados por via da satisfação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas, as dimensões do trabalho despoletam estados psicológicos no indivíduo que contribuem para a performance profissional, para a satisfação no trabalho, para a motivação e para o *turnover*. Ao contemplar também uma variável intraindividual associada às necessidades de desenvolvimento do indivíduo, este modelo prevê que indivíduos que procuram desafios e que são mais interessados pelo trabalho tenham maiores níveis de satisfação no trabalho (Alcobia, 2001).

### **Modelos baseados no conceito de discrepância**

As abordagens baseadas no conceito de discrepância compreendem o modelo da satisfação de facetas, a teoria da discrepância, a teoria do grupo de referência social e a teoria da adaptação ao trabalho.

O modelo da satisfação de facetas, proposto por Lawler (1973), baseia-se na satisfação de expectativas, sendo a satisfação no trabalho resultado do grau de discrepância entre o que o indivíduo crê que deverá receber e o que efetivamente recebe. Quando as expectativas são maiores do que aquilo que de facto acontece, surge insatisfação. Por outro lado, quando as recompensas recebidas superam as recompensas esperadas, surgem sentimentos de culpa. A satisfação é atingida quando a quantidade que deveria receber se iguala à efetivamente recebida (Alcobia, 2001). Suportada cientificamente na atualidade, esta teoria defende a existência de dois tipos de comparações (Kreitner & Kinicki, 2007):

- intrapessoal: comparação das qualificações e contribuições do indivíduo com os requisitos da função, analisando o que recebe e o que merece receber;
- interpessoal: comparação entre as contribuições e os resultados de pessoas que o indivíduo tem como referência.

A teoria da discrepância, defendida por Locke (1976), vê a satisfação no trabalho como uma harmonia entre os valores e as necessidades individuais e os valores que podem ser

alcançados por via do desempenho de uma função. O processo de discrepância depende dos valores que o indivíduo concede às dimensões do trabalho, logo, a satisfação resulta do valor atribuído a cada dimensão e da congruência entre o nível alcançado e o desejado, dando relevância aos processos psicológicos de comparação associados a determinadas dimensões do trabalho (Alcobia, 2001). A insatisfação no trabalho seria um estado emocional não satisfatório, resultante da avaliação frustrada ou negando os valores do indivíduo, relacionados com o trabalho. Assim, a satisfação e insatisfação no trabalho, segundo esta teoria, não são fenómenos distintos, mas situações opostas de um mesmo fenómeno, ou seja, um estado emocional que se manifesta sob a forma de alegria (satisfação) ou sofrimento (insatisfação) (Locke, 1976). Esta teoria apresenta-se particularmente útil para se compreender como e porquê os colaboradores se comprometem com objetivos, e deixou mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho estabelecidos pelos mesmos (Ribeiro, 2014).

Na teoria do grupo de referência social, sugerida em 1978 por Korman, a satisfação no trabalho está associada às características do grupo de pertença do indivíduo, onde o mesmo vai encontrar e confrontar-se com normas que, ao serem compatíveis com as características do trabalho, contribuirão para o desenvolvimento de atitudes mais favoráveis e ao surgimento de satisfação no trabalho (Alcobia, 2001).

A teoria da adaptação ao trabalho, apresentada em 1984 por Dawis e Lofquist, defende que a satisfação no trabalho é fundamentada por processos intrapessoais, de adaptação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, num processo contínuo e dinâmico denominado de adaptação ao trabalho. Identificam-se dois tipos de correspondências. O primeiro, denominado de resultados satisfatórios, corresponde ao grau de correspondência entre os atributos individuais (capacidades, competências próprias do indivíduo) e as exigências da função. O segundo corresponde ao grau de correspondência entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais. Destas associações, surgem alguns pressupostos (Alcobia, 2001):

- a adaptação do indivíduo ao trabalho resulta dos níveis dos resultados satisfatórios e da satisfação em relação ao trabalho;
- os resultados satisfatórios resultam do balanço entre as competência e capacidades existentes e as necessárias para o desempenho da função;

- a satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas;
- níveis inadequados de satisfação ou de resultados satisfatórios podem levar à saída do indivíduo da organização;
- a satisfação no trabalho resulta da discrepância entre as necessidades e os valores que o indivíduo procura obter pela via do trabalho e o que acontece na realidade.

### **Abordagens situacionais da satisfação**

As abordagens situacionais da satisfação no trabalho incluem o modelo do processamento social da informação e a teoria dos eventos situacionais.

Segundo a teoria do processamento social da informação, sugerida em 1978 por Salancik e Pfeffer, a satisfação no trabalho é um produto de um processo de influência social e tem a sua origem no contexto social. As informações percebidas pelo indivíduo (nas suas vivências), bem como o processo de influência social, influenciam a formação de atitudes e a emergência das necessidades, adaptando as suas atitudes e os seus comportamentos. Estas atitudes e necessidades dependem de três fatores (Alcobia, 2001):

- as percepções individuais e a avaliação afetiva da situação de trabalho;
- o contexto social, onde recolhe informações sobre as atitudes consideradas adequadas à situação;
- a percepção do indivíduo acerca dos motivos que o levaram a ter determinado comportamento.

Na teoria dos eventos situacionais, publicada em 1992 por Quartsein, McAfee e Glassman, a satisfação no trabalho é o resultado das respostas emocionais do indivíduo perante as situações com que se depara, e advém da conjugação de dois fatores:

- as características situacionais: dimensões do trabalho que podem ser analisadas pelo indivíduo, mesmo antes de iniciar funções (salário, condições de trabalho, políticas da organização, entre outras);
- os eventos situacionais: eventos com que o indivíduo se depara depois de iniciar funções, e que podem ser entendidas como favoráveis ou não.



Na realidade, a satisfação no trabalho varia ao longo do tempo, mesmo que as características situacionais se mantenham, e indivíduos com características situacionais semelhantes têm níveis de satisfação diferentes, factos que esclarecem a importância dos eventos situacionais na satisfação no trabalho, já que estes eventos implicam respostas emocionais do indivíduo, nem sempre fáceis de controlar (Alcobia, 2001).

### **Modelos da realização dos valores**

Os modelos da realização dos valores (*value attainment*) defendem que a satisfação advém da perceção de que o trabalho efetuado vai ao encontro de valores considerados importantes para o indivíduo (Kreitner & Kinicki, 2007), resultando na congruência de valores pessoais e valores obtidos através do trabalho (Biscaia, 2013). Nesta comparação surgem três elementos:

- a descrição das dimensões do trabalho: experiências relacionadas com as especificidades do trabalho, desprovidas de afetos;
- a satisfação com as dimensões do trabalho: avaliação afetiva do trabalho;
- a relevância das dimensões: importância que o indivíduo atribui a cada dimensão, que influencia a intensidade da sua satisfação ou insatisfação.

### **Modelos disposicionais/genéticos**

Os modelos disposicionais/genéticos acreditam que a satisfação é influenciada por componentes genéticos e traços pessoais, colocando as diferenças individuais estáveis no mesmo patamar que as características do trabalho e o seu contexto. Estudos científicos estimam que 30% da satisfação no trabalho depende destes componentes disposicionais e genéticos, suportando este modelo (Kreitner & Kinicki, 2007).

### **Modelos da equidade**

Nos modelos da equidade, a satisfação deriva da avaliação de quão justamente um indivíduo é tratado no trabalho, da sua perceção de que o seu contributo face ao trabalho é comparável ao de outros indivíduos significativos (Kreitner & Kinicki, 2007).

### **Modelo dinâmico da satisfação no trabalho**

O modelo dinâmico da satisfação no trabalho de Bruggemann, Groskurth e Ulich, apresentado em 1975, também aceite, encara a satisfação no trabalho como um processo de interação entre o indivíduo e a sua situação no trabalho, havendo maior satisfação quanto maior for o poder do indivíduo para controlar a sua situação de trabalho. Esta teoria distingue dois valores das características do trabalho:

- valor real: grau em que as características estão presentes no trabalho, características estas que advêm dos subsistemas social e tecnológico e da estrutura organizacional;
- valor nominal: o que o indivíduo pretende obter por via das características do trabalho. Estas expetativas resultam das cognições do indivíduo, dos seus afetos, aspirações e ambições, por sua vez dependentes de variáveis sociodemográficas.

A satisfação resulta assim de três variáveis:

- congruência ou discrepância entre o valor real e o nominal do trabalho;
- alterações do valor nominal do trabalho (aumento ou diminuição de expetativas);
- comportamentos do indivíduo face às situações/problemas (forma de resolver o problema, falta de vontade de resolver o problema, percepção distorcida da realidade).

Destas três variáveis surgem seis estados:

- satisfação progressiva: existe satisfação e o indivíduo procura aumentar as suas expetativas para otimizá-la;
- satisfação estabilizada: o indivíduo está satisfeito e procura manter o nível de expetativas;
- satisfação resignada: perante uma insatisfação pouco definida, o indivíduo procura diminuir as suas expetativas, adequando-as à realidade;
- insatisfação construtiva: apesar de insatisfeito, o indivíduo tenta manter o seu nível de aspirações e procura soluções para o problema;
- insatisfação estável: apesar de insatisfeito, o indivíduo tenta manter o seu nível de aspirações, mas não procura soluções para o problema;
- pseudo-satisfação: indivíduo insatisfeito e frustrado, que não procura soluções nem tenta resolver o problema, mas mantém as suas expetativas, distorcendo a sua percepção da realidade (Alcobia, 2001).

As diferentes teorias apresentadas contribuíram para o conceito de satisfação no trabalho como se conhece hoje (Biscaia, 2013).

### 2.1.3. Medidas da Satisfação

Há um certo consenso sobre a importância da avaliação regular da satisfação no trabalho, já que é um importante indicador do clima organizacional e um elemento determinante da avaliação da qualidade das organizações, a par da satisfação dos clientes (ISS, 2007b; Graça, 2010; Alcobia, 2011; Biscaia, 2013).

A satisfação, sendo basicamente uma atitude, só pode ser verbalizada e medida através de opiniões e perceções, logo, não pode ser observada e medida diretamente, só pode ser inferida (Graça, 2010).

Os métodos utilizados para avaliar a satisfação no trabalho dividem-se em métodos diretos (questionário, entrevista, comparação por pares) e métodos indiretos (interpretações desenhos, escalas de rostos, completar frases) (Alcobia, 2001).

As estratégias de investigação mais utilizadas continuam a privilegiar o inquérito por questionário, através da aplicação de escalas de atitudes ou psicométricas, regra geral, de origem estrangeira, depois validadas em termos linguísticos, semânticos e conceptuais para a população portuguesa (Graça, 2010). O questionário permite recolher informação ao nível das atitudes dos inquiridos relativas a várias dimensões do trabalho, sob a forma de escala de cotação (Alcobia, 2001).

As abordagens qualitativas, utilizando entrevistas, grupos focais, narrativas, comentários e sugestões, proposta de melhoramento, têm sido menos utilizadas (Graça, 2010). Se, por um lado, minimizam enviesamentos ao aferirem informações mais precisas quanto às verdadeiras atitudes dos indivíduos, por outro, demonstram inconvenientes resultantes da subjetividade das interpretações e da dificuldade de quantificação das respostas dos indivíduos (Alcobia, 2001).

### 2.1.4. Determinantes da Satisfação no Trabalho

Grande parte dos estudos sobre satisfação deseja identificar o que provoca satisfação, para assim poder melhorar os seus níveis (Cunha et al, 2006).

Os determinantes da satisfação no trabalho podem ser agrupados em dois tipos de variáveis: (i) as variáveis situacionais (características da função laboral, sistemas de recompensas e

salários, características e constrangimentos organizacionais); (ii) as variáveis individuais (sociodemográficas ou características disposicionais do indivíduo) (Alcobia, 2001).

Podem identificar-se assim diversas características associadas ao trabalho e seu contexto (i) capazes de influenciar a satisfação em relação a este:

- organização e sua direção (políticas exercidas relativamente a salários, benefícios, recursos humanos);
- condições de trabalho (horários, local de trabalho);
- suporte ao trabalho dado pela organização (recursos financeiros, materiais, humanos e de informação);
- disponibilidade de tempo;
- chefias (estilos de liderança, capacidades técnicas e administrativas, qualidade da supervisão e qualidade de relacionamento interpessoal);
- colegas de trabalho (competência, apoio e amizade que demonstram);
- progressão na carreira;
- perspectivas de promoção;
- recompensas salariais (quantitativas e equitativas);
- benefícios (seguros de saúde, férias, pensões, utilização de recursos materiais em proveito próprio, etc.);
- comodidades no local de trabalho (serviços de correio, bancários, limpeza de roupa, etc.);
- reconhecimento (elogios, críticas);
- subordinados;
- estabilidade do emprego;
- quantidade de trabalho;
- qualidade de trabalho;
- variedade de trabalho;
- oportunidades de aprendizagem;
- dificuldade do trabalho;
- segurança no trabalho;
- possibilidades de êxito;
- autonomia;
- responsabilidade;

- autoridade;
- controlo sobre os métodos;
- satisfação intrínseca em geral.

Relativamente ao colaborador e à sua relação com o trabalho e com a organização, podem identificar-se diversas variáveis individuais (ii) (Alcobia, 2001):

- idade;
- sexo;
- aptidões pessoais;
- instrução;
- experiência;
- competências para a função;
- desempenho pessoal;
- características genéticas;
- locus de controlo (crenças sobre as próprias capacidades de controlo e influência);
- afetividade negativa (tendência para manifestar emoções negativas);
- stresse e *burnout*;
- bem-estar físico;
- bem-estar psicológico;
- satisfação com a vida em geral;
- adesão a sindicatos;
- absentismo;
- pontualidade;
- cognições de abandono da organização;
- *turnover*;
- implicação organizacional;
- comportamento de cidadania organizacional.

Podem ainda considerar-se outras variáveis fora do contexto organizacional:

- estatuto social;
- interface trabalho – família.

Há várias décadas que se acredita que as características da função laboral influenciam a satisfação no trabalho, em particular no que concerne à autonomia, ao *feedback*, à variedade e à identidade das tarefas (Alcobia, 2001).

Os sistemas de recompensas e os salários podem ser considerados dos determinantes que mais influenciam a satisfação no trabalho, não tanto pelo valor em si, mas pela justiça percebida relativamente à sua distribuição pelos colaboradores (Alcobia, 2001). O nível de satisfação aumenta quando a supervisão se apresenta compreensiva e demonstra interesse pelos seus colaboradores, ouvindo as suas opiniões e tecendo elogios no seguimento de um desempenho profissional eficaz. No mesmo sentido, o reconhecimento é um dos fatores mais referenciados na literatura como sendo gerador de satisfação no trabalho, associada a uma necessidade explícita de reconhecimento que está relacionada com as necessidades de autoconceito positivo e de autoestima. O reconhecimento verbal parece desempenhar uma função essencial ao fornecer um *feedback* relativo ao desempenho do indivíduo no trabalho e às suas competências, possibilitando a correção de erros (Locke, 1976).

Características organizacionais, como a comunicação e a distribuição do poder, parecem ter reflexos na satisfação no trabalho. No mesmo sentido, constrangimentos organizacionais, entendidos como um conjunto de condições do ambiente de trabalho que afetam o nível de desempenho dos indivíduos, parecem influenciar a satisfação e podem advir de várias áreas: informação necessária ao bom desempenho da função, equipamentos, materiais e economato, suporte financeiro, serviços e apoios requeridos, competências para a função, disponibilidade de tempo ou o ambiente de trabalho.

Os estudos existentes sobre a influência das variáveis individuais sobre a satisfação sugerem que os indivíduos parecem estar, por força das suas características pessoais, moderadamente predispostos para reagir de determinada forma ao trabalho (Cunha et al, 2006). As variáveis demográficas, como a idade e as habilitações literárias e profissionais, tem uma influência clara na satisfação no trabalho, nem sempre de forma direta, podendo fazê-lo de forma indireta baseada em outras variáveis (Alcobia, 2001). Green, Ross e Weltz (1999) defendem que colaboradores com mais idade apresentam níveis de satisfação mais elevados. Estes dados podem ser explicados pela evolução das atitudes e expectativas que os indivíduos sofrem ao longo da vida (Santos, 2013), mas também pelo facto de os indivíduos mais jovens ocuparem posições hierárquicas mais baixas, associado ao desajuste entre as expectativas e a realidade do mercado de trabalho (Cunha et al, 2006). Quando se analisa a influência do

género na satisfação no trabalho, os dados não são consensuais (Santos, 2013). Diferentes estudos concluíram que não existem diferenças significativas entre a satisfação no trabalho do sexo feminino e a satisfação no trabalho do sexo masculino (Green, Ross & Wetz, 1999; Cunha et al, 2006). Embora parte da população feminina tenha salários mais baixos e menos oportunidades de promoção, parecem ter também expectativas menores em relação ao seu trabalho, do que os homens. Quanto às habilitações literárias, os mesmos autores comprovaram que os colaboradores com mais habilitações literárias possuem expectativas mais elevadas, que, não sendo atingidas, podem originar um sentimento de insatisfação, em virtude de o mercado não conseguir absorver toda a mão-de-obra disponível. A antiguidade parece potenciar a satisfação profissional, já que está geralmente associada a categorias profissionais de grande exigência, consequentemente, melhor remuneradas, maior estabilidade e maior conhecimento sobre o trabalho. No mesmo sentido, indivíduos com contratos sem termo (quadros) apresentam geralmente níveis de satisfação no trabalho superiores aos indivíduos com contratos precários (temporários) (Green, Ross & Wetz, 1999).

A influência de fatores disposicionais, associados às características genéticas do indivíduo, na satisfação no trabalho, não é consensual em toda a comunidade científica. De facto, parece existir uma predisposição genética que contribui para que um indivíduo tenda a estar satisfeito com o seu trabalho, associados a certos traços de personalidade (Alcobia, 2001).

O conflito trabalho-família também parece ter influência sobre a satisfação, quer pela colisão das exigências do contexto familiar com as do trabalho, bem como pelos efeitos do trabalho na vida familiar (Alcobia, 2001).

#### 2.1.5. Consequências da Satisfação no Trabalho

O sucesso organizacional não depende só dos recursos materiais e de novas tecnologias, está fortemente ligado à satisfação e valorização profissional, considerada como um dos indicadores de qualidade de vida no trabalho. A satisfação no trabalho é o principal fator que gera impacto nas organizações, sendo um importante indicador do clima organizacional e um elemento determinante da avaliação da qualidade das organizações e da satisfação dos clientes (Azevedo, 2012). Além de ser um determinante do bem-estar dos colaboradores, a satisfação está relacionada com a perceção da qualidade de serviço, condicionando a imagem da organização que o colaborador passa para o exterior (Cunha et al, 2006). Assim, a

investigação científica tem insistido no efeito que a (in)satisfação no trabalho tem nos desempenhos organizacional e profissional, nos comportamentos e atitudes individuais, no bem-estar físico e psicológico e na satisfação com a vida (Alcobia, 2001).

Desde modo, podem identificar-se consequências da satisfação no trabalho a variadíssimos níveis:

- produtividade/desempenho profissional: associadas intuitivamente, a correlação entre a satisfação no trabalho e a produtividade não é consistente nas investigações, existindo estudos que defendem que trabalhadores mais satisfeitos não são, forçosamente, mais produtivos (Alcobia, 2001; Cunha et al, 2006). No entanto, é aceite que trabalhadores mais produtivos se sintam mais satisfeitos, uma vez que são melhor recompensados. Quando os indivíduos gostam do seu trabalho, empenham-se com mais afinco, logo terão um melhor desempenho (Alcobia, 2001). Por outro lado, Locke e Latham (1990) acreditam que elevados desempenhos relacionados a recompensas gratificantes, são prenunciadores de satisfação com o trabalho. Portanto, se a satisfação pode causar desempenho, este também pode causar a satisfação (Alcobia, 2001);
- rotatividade (*turnover*): normalmente, a falta de satisfação é encarada como a principal causa da rotatividade, parecendo existir uma relação evidente entre a satisfação e o abandono da organização. Contudo, existem outros fatores que contribuem para a rotatividade, como a política de recursos humanos, a cultura organizacional e o empenho individual (Lee & Mowday, 1987);
- absentismo: a literatura defende uma relação inversa entre a satisfação no trabalho e o absentismo. Embora existam outras causas do absentismo, a satisfação é um importante preditor (Scott & Taylor, 1985), acreditando-se que a satisfação é essencial para motivar a presença no local de trabalho e para o próprio comportamento organizacional (Steers & Rhodes, 1978);
- comportamentos de cidadania organizacional (pró-sociais): os indivíduos mais satisfeitos e com afeto positivo demonstram, mais vezes, comportamentos de cidadania organizacional, por exemplo, são mais prestáveis, independentemente de estes comportamentos fazerem parte ou não das suas obrigações profissionais (Cunha et al, 2006);



- *burnout*: entendido como um estado extremo de fadiga psicológica e emocional, é o resultado de uma resposta emocional à situação de trabalho, através do qual os indivíduos se tornam menos produtivos no trabalho, existindo uma correlação significativa entre o nível de satisfação no trabalho e o *burnout* (Alcobia, 2001);
- bem-estar físico e psicológico: a satisfação no trabalho parece ter uma forte influência sobre a saúde mental e sobre a saúde física (Alcobia, 2001), tornando-se uma prioridade social otimizar as condições de trabalho no sentido de minimizar tais efeitos para a saúde dos indivíduos (Spector, 1997). A insatisfação no trabalho parece estar associada com maiores níveis de ansiedade, depressão, problemas de sono e alterações gastrointestinais dos colaboradores (Garrido, 2009);
- satisfação dos clientes: quanto maior for a satisfação dos colaboradores com a função que exercem, maior será a qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, maior será a satisfação dos clientes, como um resultado natural da melhoria organizacional (Cunha et al, 2006);
- satisfação com a vida: o trabalho ocupa uma proporção substancial da maior parte da vida das pessoas, e, portanto, tem uma importante influência na satisfação dos indivíduos com a vida (Biscaia, 2013). Da mesma forma que as situações ocorridas fora do local de trabalho se transportam para o contexto de trabalho, também as situações laborais têm repercussões na vida pessoal nos indivíduos (Spector, 1997).

## 2.2. Organizações de Economia Social

No âmbito do Subsistema da Ação Social gerido pelo ISS, as atividades de apoio social podem ser desenvolvidas por Estabelecimentos Integrados, IPSS e outras entidades Públicas ou Privadas. Estas entidades constituem, nos dias de hoje, o principal agente dinamizador e promotor de equipamentos e respostas sociais. Garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expetativas, é um desafio a que todas as partes interessadas devem responder (ISS, 2007b).

### 2.2.1. Organização

A necessidade de estabelecer relações com os outros é um dos maiores e constantes impulsos humanos. Sendo esta uma característica fulcral do Homem, o indivíduo ambiciona pertencer

a um grupo e até a uma organização. Deste modo, a convivência social com os colegas e as experiências compartilhadas são as causas mais reveladoras na satisfação do trabalho (Durão, 2010).

As organizações são organismos complexos que têm como objetivo fundamental a excelência, definida como a busca permanente dos melhores níveis de satisfação de todos os interessados. As organizações que agem com vista à produção de bens e serviços, resultam da atividade de uma pluralidade de atores cujos interesses são, simultaneamente, convergentes e divergentes (Barros & Santos, 1997). Possuem múltiplas facetas, o que torna os desafios encarados pelos profissionais bastante difíceis. O facto de as organizações serem compostas por indivíduos com histórias e interesses diferentes, explica a sua complexidade (Silva, 2015).

Atualmente, as organizações executam um papel relevante na vida dos indivíduos, sem as quais dificilmente poderiam viver (Silva, 2015). Existem na literatura inúmeras definições de organização, o que torna complexa e difícil a sua conceptualização, no entanto, qualquer definição de organização tem subjacente a ideia de atividades coletivas coordenadas (Cunha et al, 2006).

Cruz (2007, p.18) entende organização como “...um grupo de indivíduos intencionalmente organizado, com o intuito de alcançar um objetivo ou conjunto de objetivos gerais e comuns a todos os seus membros, utilizando abordagens várias (estratégias) para a concretização dos mesmos”. Os objetivos podem ser explícitos, quando determinados e reconhecidos por todos os membros, ou ainda podem ser implícitos, quando os objetivos já se encontram inevitavelmente incutidos nos processos de funcionamento da organização. Os objetivos são instituídos durante o planeamento estratégico da organização, considerando as seguintes dimensões: visão, missão, valores, objetivos estratégicos e sistemas e processos que vão de encontro aos manuais de procedimentos da organização (Silva, 2015). A concretização desses objetivos, além de ser realizada individualmente ou em grupo, é comandada por alguém que tenha a capacidade de planear, liderar, organizar e controlar (Figueiredo, 2012). Como exemplo de organizações, surgem as instituições, as empresas, as firmas, as IPSS, as associações, as corporações e os comerciantes individuais, e podem ser do tipo pública ou privada, com ou sem fins lucrativos (empresariais ou não empresariais), grande ou pequena, local ou multinacional, física ou virtual (Silva, 2015).

Figueiredo (2012) refere que as organizações empresariais têm como finalidade a maximização do seu lucro, através da satisfação de todos os membros e colaboradores e da produção e/ou distribuição de bens e serviços com o objetivo de satisfazer necessidades concretas dos seus consumidores. Assumem riscos e são geridas perante uma determinada filosofia de negócios e avaliadas contabilisticamente. As organizações não empresariais têm como finalidade a satisfação de necessidades ou a defesa de interesses de um conjunto particular de pessoas ou da sociedade em geral.

A estrutura organizacional é a forma como as empresas se estruturam para desenvolver as suas atividades e concretizar os seus objetivos, pelo que deve estar claramente definida (Figueiredo, 2012). As organizações precisam de uma estruturação mínima para o desenvolvimento e execução das suas tarefas. A estrutura organizacional compreende as relações formais entre os grupos e as pessoas que fazem parte da organização, delineando as funções de cada secção da organização, bem como as formas de colaboração entre as diferentes secções. É geralmente representada pelo organograma (Teixeira, 2005).

Os indivíduos são assim um fator chave para o êxito organizacional, devendo ser estimulados no sentido da implementação das estratégias organizacionais, desenvolvendo-lhes expectativas, comportamentos e atitudes que são fundamentais para a melhoria constante da organização, pelo que a determinação das necessidades de recursos humanos, a atração de potenciais novos membros, a formação no que respeita aos procedimentos de trabalho e ao desenvolvimento de competências futuras e a avaliação do seu desempenho e da sua satisfação são cruciais para o sucesso das organizações (Cunha et al, 2006).

### 2.2.2. Economia Social

O surgimento do conceito de economia social provém da terminologia francesa e remonta às práticas de solidariedade entre classes sociais no decurso das transformações económicas e sociais da revolução industrial, dando origem a diferentes tipos de organizações, como as associações, as cooperativas e as mutualidades (Caeiro, 2008).

Entende-se por economia social uma forma de produção e distribuição de bens e serviços, promovidas pelas unidades de produção e outras estruturas associativas, cooperativas e mutualistas que, sem fins lucrativos e sem dependência a interesses individuais, visam a satisfação das necessidades da coletividade (Franco, Sokolowski, Hairel & Salomon, 2005).

Segundo a Lei de Bases da Economia Social (Lei nº30/2013), consiste no “conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades”, com a finalidade de “prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes” (p.2727), nomeadamente:

- as cooperativas;
- as associações mutualistas;
- as misericórdias;
- as fundações;
- as restantes IPSS;
- as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social.

Estas entidades atuam segundo os seguintes princípios orientadores (Lei nº30/2013, p.2727):

- o primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- a adesão e participação livre e voluntária;
- o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- a gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- a afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral.

A evolução desta economia em Portugal está fortemente relacionada com aspetos marcantes da história do país. Desde o século XII que há registo de organizações que hoje se incluiriam na economia social, fortemente inspiradas na doutrina cristã, nas Obras de Misericórdia e

nos valores cristãos (Franco et al, 2005). As organizações da economia social foram desde sempre bastante influenciadas e condicionadas pelas políticas dos governos, algo que se tornou ainda mais evidente aquando da implantação da República, em 1910. No final dos anos 70, é assegurado pelo Estado a criação de um Serviço Nacional de Saúde. Foi nessa altura que o Serviço Nacional de Saúde, bem como o Sistema Integrado de Segurança Social tiveram início, substituindo os tradicionais sistemas de providência e de assistência (Hespanha et al, 2000).

Em 1976, a Constituição veio reconhecer a importância da economia social, momento a partir do qual se assiste ao surgimento acentuado de movimentos associativos, preocupados com aspetos da vida social (Franco et al, 2005). É neste contexto que as IPSS, até então intituladas de Instituições Particulares de Assistência, iniciaram um crescimento sem precedentes (Carvalho A. V., 2016).

Passou assim a pertencer ao Estado o estabelecimento de acordos entre estas e os Centros Regionais de Segurança Social, com regras legais que criavam direitos e deveres entre as partes. Porém, a partir dos anos 90, estes acordos de cooperação são negociados entre o Estado e as instituições, tendo por base um protocolo previamente estabelecido entre o Ministro da tutela e a as Uniões que representam as instituições, onde fica acordada a comparticipação financeira da Segurança Social (Carvalho A. V., 2016).

Segundo a referida Lei de Bases, considera-se de interesse geral o estímulo, a valorização e o desenvolvimento da economia social, bem como das organizações que a representam, sendo da responsabilidade do estado:

- estimular e apoiar a criação e a atividade das entidades;
- assegurar o princípio da cooperação;
- desenvolver, em articulação com as organizações, os mecanismos de supervisão que permitam assegurar uma relação transparente entre essas entidades e os seus membros, procurando otimizar os recursos;
- garantir a necessária estabilidade das relações estabelecidas com as organizações;
- promover os princípios e os valores da economia social;
- fomentar a criação de mecanismos que permitam reforçar a autossustentabilidade económico-financeira das entidades da economia social;

- incentivar a investigação e a inovação na economia social, a formação profissional no âmbito das entidades, bem como apoiar o acesso destas aos processos de inovação tecnológica e de gestão organizacional;
- aprofundar o diálogo entre os organismos públicos e os representantes da economia social a nível nacional e a nível da União Europeia.

### 2.2.3. IPSS

Numa sociedade com necessidades crescentes, quer o Estado quer a sociedade civil vêm-se obrigados a desempenhar um papel de inclusão dos mais carenciados através do terceiro setor. Como resultado do aumento da presença da mulher no mercado de trabalho, do envelhecimento acelerado da população, da alteração da estrutura familiar e de uma propensão para uma maior urbanização da população, houve uma alteração nas políticas e estruturas sociais de apoio à população, nomeadamente no que se refere às crianças e aos idosos (Hespanha et al, 2000). Embora o Estado, em tempos idos, tenha estado desresponsabilizado, com o passar do tempo começou a ter encargos relativos a apoios referentes às respostas sociais que, juntamente com a própria sociedade civil, originaram em termos legislativos a conceção das IPSS (Leite, 2011).

Em Portugal, e à semelhança do que acontece noutros países, as origens das iniciativas filantrópicas e caritativas estão, na sua maioria, ligadas à Igreja. Desde os primórdios da nacionalidade, remontando ao séc. XII, que existem organizações que hoje se incluíram no conceito de economia social, ligadas à Igreja, ou pelo menos, fortemente inspiradas na dinâmica das Obras da Misericórdia e nos valores cristãos (Franco et al, 2005). No final do século XVIII, foi criada a Casa Pia, uma referência para a criação da assistência social com origem pública em Portugal (Leite, 2011). A primeira Irmandade da Misericórdia em Lisboa foi incitada pela Rainha D. Leonor no ano de 1498, para a execução de todas as tarefas de assistência aos indivíduos mais carenciados. Seguidamente, a Revolução Francesa trouxe novas conceções de beneficência e de assistência públicas que se destinavam a acabar com a exclusividade das iniciativas privadas, numa tentativa de responsabilizar os Estados (Alves, 2011).

Foi com a Constituição da República Portuguesa de 1976 (2017) (artigo 63.º, nº 5) que surgiu pela primeira vez o termo IPSS, em que “...O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e funcionamento das instituições particulares de solidariedade social (...) com vista

à prossecução de objectivos de solidariedade social” (p.29), especialmente os de apoio à infância, juventude e terceira idade.

Só em 1983 se vê publicado o Estatuto das IPSS, que consagra normas respeitantes ao funcionamento destas instituições, nomeadamente, a sua constituição, modificação e extinção e ainda normas acerca da sua organização. Atualmente, as IPSS são reguladas pelo Estado por três conjuntos de diplomas legais, nomeadamente, a Constituição da República Portuguesa, a Lei de Bases da Segurança Social e o Estatuto das IPSS (Silva, 2015).

De acordo com o artigo 1.º do estatuto das IPSS, aprovado pelo Decreto-lei n.º 119/83, são IPSS “...as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos” (p.644). Tem como objetivos o apoio social à família, crianças, jovens e idosos e a integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços, como a prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação, a educação e formação profissional dos cidadãos e a resolução dos problemas habitacionais das populações. Para além destes campos de ação, as instituições podem ter outros fins não lucrativos, desde que sejam compatíveis, ou permitam a sustentabilidade financeira (Decreto-lei n.º119/83). É de referir que este artigo sofreu alterações, mais recentemente, através do Decreto-lei nº 172-A / 2014 (Silva, 2015).

Segundo o mesmo Decreto-lei, as instituições podem surgir sob a forma de:

- associações de solidariedade social: estabelecidas com o fim de executar atividades de segurança social e que não se enquadrem em qualquer uma das outras formas especiais de associações;
- associações de voluntários de ação social: constituídas por pessoas que se oferecem para cooperar na realização dos fins de segurança social, que constituam responsabilidade de outras instituições, ou de serviços ou estabelecimentos públicos;
- associações de socorros mútuos: constituem os seus fins fundamentais a concessão de benefícios de segurança social e de saúde, podendo, ainda, ter outros fins de proteção social e da promoção da qualidade de vida;
- fundações de solidariedade social: prosseguem os fins específicos da atividade de segurança social, sendo, elemento substancial destas, a existência do necessário substrato patrimonial, devendo a atribuição dos bens constar do próprio ato de instituição (testamento ou ato entre vivos);

- Irmandades da Misericórdia ou Santas Casas da Misericórdia: associações constituídas na ordem jurídica canónica, com o intuito de satisfazer necessidades sociais e de praticar ações de culto católico.

Por sua vez, as IPSS podem ainda agrupar-se em uniões, federações e confederações (Decreto-lei n.º119/83).

No que respeita ao modo de constituição, as IPSS adquirem personalidade jurídica no ato de constituição e têm autonomia para escolher as suas áreas de atividade e prosseguir autonomamente a sua ação. Com respeito pelas disposições estatutárias e pela legislação aplicável, podem estabelecer livremente a sua organização interna (Alves, 2011).

Nestas organizações, os interesses e direitos dos beneficiários prevalecem ao das próprias instituições, ao dos associados e dos fundadores. O Estado aceita, apoia e valoriza o contributo das IPSS na efetivação dos direitos sociais, pelo que estas instituições são reconhecidas como pessoas coletivas de utilidade pública logo que devidamente registadas, podendo o Estado estabelecer com elas formas de cooperação através da celebração de acordos, entre estas e o ISS (Direção-Geral da Segurança Social, 2015), que garantem assim a concessão direta de apoios à população, ou acordos de gestão, através dos quais transfere a gestão de serviços e equipamentos pertencentes ao Estado (Santos, 2013).

Estas instituições desenvolvem a sua atividade predominantemente para estratos da sociedade menos favorecidos e ocupam uma vasta área para o desenvolvimento de atividades derivadas das profundas mudanças económicas e sociais que atravessam a sociedade. Quando se analisa a atividade desenvolvida pelas IPSS, verifica-se que estas necessitam frequentemente de recorrer aos benfeitores, ou seja, a donativos de pessoas da comunidade ou instituições de carácter privado (ISS, 2014a). Através desta gestão participada, a sua atuação deve ser eficaz, ou seja, deverá atingir plenamente os seus objetivos e otimizar os seus recursos. Ao definir os seus objetivos, deverá considerar a atuação no mercado de forma inovadora, aproveitando as oportunidades que ele proporciona, assim como as suas necessidades concretas, de forma a criar valor positivo para os clientes e para a própria instituição. Para ser eficiente, a instituição terá de assentar num bom desempenho, ou seja, terá de concentrar os recursos disponíveis onde seja possível obter resultados. A instituição terá de dirigir a sua atividade para os resultados, dando conta aos seus beneficiários, à



sociedade e aos benfeitores dos objetivos atingidos em termos simples e claros (Direção-Geral da Segurança Social, 2015).

Em geral, estas instituições são constituídas por mais do que uma resposta social e funcionam sob a responsabilidade de um diretor técnico, em quem as suas direções delegam a gestão, pelo que estes profissionais devem possuir alguma autonomia e poder de decisão para gerirem diariamente a instituição, respeitando, contudo, os trâmites legais existentes. Dependendo da dimensão dos serviços prestados e das respostas sociais que cada IPSS desenvolve, podem ser constituídas várias equipas multidisciplinares que colaboram em termos de trabalho, incluindo vários profissionais, nomeadamente: auxiliares de ação direta; auxiliares de ação educativa; psicólogos, médicos; enfermeiros, assistentes sociais, fisioterapeutas, educadores de infância, entre outros (Gomes, 2014).

As respostas sociais que as IPSS disponibilizam aos seus utentes, são, habitualmente compostas por:

- valências: resposta social organizada com vista à satisfação das necessidades do utente (indivíduo que usufrui dos benefícios da segurança social, sendo ou não beneficiário);
- equipamentos: estruturas físicas da instituição, localizadas em lugares diferentes com uma ou mais valências associadas;
- serviços: atividades desenvolvidas sem necessidade de instalações específicas e que se traduzem numa ou mais valências (ISS, 2014b).

As respostas sociais encontram-se divididas por áreas, nomeadamente crianças e jovens, crianças, jovens e adultos com deficiência, família e comunidade, idosos, pessoas toxicodependentes, pessoas infetadas pelo Vírus da Imunodeficiência Humana/Síndrome da Imunodeficiência Humana Adquirida (VIH/SIDA) e suas famílias e pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico (ISS, 2016).

Segundo o ISS (2016), a área das crianças e jovens corresponde ao conjunto de respostas integradas de cuidados e apoio social a crianças e jovens, em regra, a partir dos 3 meses, com vista a apoiar as famílias e promover o desenvolvimento pessoal e social da criança num ambiente seguro e estimulante, através de sete respostas sociais:

- intervenção precoce na infância;
- ama;

- creche familiar;
- creche;
- estabelecimento de educação pré-escolar;
- centro de atividades de tempos livres;
- centro de férias e lazer.

A área das crianças, jovens e adultos com deficiência inclui as respostas sociais direcionadas às pessoas com deficiência ou incapacidade que têm por objetivo a promoção da autonomia, a participação e a inclusão social destas pessoas, incluindo as seguintes respostas (MTSSS, 2015):

- centro de atividades ocupacionais (CAO);
- lar residencial;
- residência autónoma;
- SAD para pessoas com deficiência;
- apoio em regime ambulatorio;
- intervenção precoce;
- lar de apoio;
- centro de atendimento, acompanhamento e animação para pessoas com deficiência (CAAAPD).

A área da família e comunidade acomoda o conjunto de serviços ou equipamentos sociais que tem como objetivo ajudar as pessoas e famílias mais carenciadas, através das seguintes respostas (ISS, 2016):

- atendimento e acompanhamento social;
- grupo de autoajuda;
- centro comunitário;
- centro de férias e lazer;
- refeitório/cantina social;
- centro de apoio à vida;
- comunidade de inserção;
- centro de alojamento temporário;
- ajuda alimentar.

A área dos idosos alberga um conjunto de respostas de apoio social para pessoas idosas, que tem como objetivos promover a autonomia, a integração social e a saúde, através do acesso às seguintes respostas (ISS, 2016):

- SAD;
- centro de convívio;
- centro de dia;
- centro de noite;
- acolhimento familiar;
- estruturas residenciais;
- centro de férias e lazer.

As respostas sociais dirigidas a pessoas toxicodependentes visam o apoio à população toxicodependente e às respetivas famílias, quer através de unidades de intervenção, quer em equipamento, por via do acolhimento temporário destas pessoas que, após a saída de unidades de tratamento, de estabelecimentos prisionais, de centros tutelares ou de outros estabelecimentos da área da justiça, se confrontem com problemas de reinserção social, familiar, escolar ou profissional (MTSSS, 2015).

As respostas sociais que visam o apoio a pessoas infetadas pelo VIH/SIDA e às suas famílias têm por objetivo a promoção da autonomia, a integração social e a saúde, dividindo-se em três tipos (MTSSS, 2015):

- centro de atendimento e acompanhamento psicossocial;
- SAD;
- residência para pessoas infetadas com o VIH/SIDA.

As respostas dirigidas a pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico abrangem um conjunto de respostas integradas de cuidados de saúde e de apoio social, especialmente para o grupo das que se encontra em situação de carência e desigualdade socioeconómica, dependência e vulnerabilidade social. Estas respostas têm como objetivo promover a autonomia, a integração social e a saúde, dividindo-se em quatro tipo de respostas em função da gravidade da doença e do grau de autonomia da pessoa (MTSSS, 2015):

- fórum sócio-ocupacional;
- unidade de vida autónoma;

- unidade de vida apoiada;
- unidade de vida protegida.

Segundo o Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, foram identificadas, em 2015, em Portugal, cerca de 6500 entidades proprietárias de equipamentos sociais, das quais 73% eram entidades não lucrativas e, deste total, cerca de 79% eram IPSS (MTSSS, 2015).

#### 2.2.4. Misericórdias

Em Portugal, as Misericórdias são as instituições mais antigas e com maior vocação social do ponto de vista da sua tradição (Caeiro, 2008), podendo ser entendidas como estabelecimentos de assistência ou beneficência, que se regem por estatutos próprios, denominados de “compromissos”, elaborados em harmonia com o espírito tradicional das instituições para a prática da caridade cristã (Hespanha et al, 2000). Nasceram do preceito cristão da caridade, expresso nas 14 obras de bem-fazer: sete espirituais e sete corporais, que ainda hoje figuram nas instituições (UMP, 2017). Data de 15 de agosto de 1498 a primeira Misericórdia (Lisboa). A sua criação, iniciativa da Rainha D. Leonor, resultou da grande crise social e económica que assolava Portugal por aquela altura e da incapacidade das estruturas existentes fazerem face a tantas necessidades (Hespanha et al, 2000), sobretudo com o objetivo de ajudar as mulheres e as crianças (Franco et al, 2005). Neste contexto, passou a caber às Misericórdias a responsabilidade administrativa dos hospitais. Com a criação da União das Misericórdias Portuguesas (UMP), instituída canonicamente em 1976 pelo Bispo de Viseu, com o objetivo de orientar, coordenar, dinamizar e representar todas as Misericórdias, defendendo os seus interesses, organizando serviços de interesse comum, estimulando a fraternidade e as relações entre estas (Hespanha et al, 2000), as Misericórdias vêem a sua área de intervenção alargada, desde a assistência na área da saúde à ação social, nos seus mais variados aspetos (Caeiro, 2008).

A UMP tinha então como funções (Hespanha, et al., 2000):

- pronunciar-se sobre a constituição da comissão encarregada (por nomeação ministerial) de estudar e propor um novo enquadramento jurídico para as Instituições Particulares de Assistência (agora IPSS);
- dar parecer prévio sobre o projeto de Estatuto elaborado pela referida comissão;

- integrar, através de representantes seus, as designadas Comissões de Participação e Consulta da Segurança Social.

Em 1979, estavam registadas 323 Misericórdias, cerca de 25,3% das então Instituições Particulares de Assistência (Direcção-Geral da Acção Social, 1996). Entre 1980 e 1995, o peso das Misericórdias veio a decrescer, em virtude da relativa estabilidade do seu número, explicada, em parte, pela natureza e âmbito concelhio destas instituições (Hespanha et al., 2000), sendo que, em 1995, e de acordo com registos da Direcção Geral da Acção Social, as misericórdias constituíam cerca de 12% das IPSS que propunham fins de acção social (Direcção-Geral da Acção Social, 1996). Atualmente, e segundo a UMP, existem 398 Misericórdias em Portugal, que apoiam diariamente cerca de 165 mil pessoas, contando com mais de 44 mil colaboradores diretos. Dividido essencialmente entre o apoio social e os cuidados de saúde, o universo das Misericórdias acompanha milhares de portugueses, espalhados pelo continente e regiões autónomas, através de serviços como estruturas residenciais para pessoas idosas, serviços de apoio domiciliário, creches, pré-escolares, hospitais e unidades de cuidados continuados. São ainda detentoras de um vasto património móvel e imóvel, com mais de 1000 imóveis de interesse arquitetónico e 82 museus e núcleos museológicos (UMP, 2017).

### 2.3. Satisfação Profissional nas Organizações de Economia Social

Garantir aos cidadãos o acesso a serviços de qualidade, adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas, é um desafio que implica o envolvimento e empenho de todos (ISS, 2007b). A satisfação profissional deve merecer por parte de todos os *stakeholders* de uma IPSS uma especial atenção, dada a sua relação com a qualidade dos cuidados prestados (Bockerman & Ilmakunnas, 2012). A ordem e o funcionamento de uma instituição dependem da dinâmica criada pelos colaboradores, que através das suas atitudes e comportamentos, desempenham um papel importante e de responsabilidade (Torrão, 2010). Além disso, a evidência científica aponta que a satisfação pode estar diretamente ligada à produtividade e ao desempenho no trabalho, principalmente em ambientes que exigem interação social (Bockerman & Ilmakunnas, 2012), defendendo que trabalhadores mais satisfeitos são também mais produtivos (Azevedo, 2012). A satisfação no trabalho dos colaboradores afeta a qualidade de prestação de serviços aos seus clientes, já que a satisfação

do cliente é influenciada pela atitude do colaborador (Bishop, Squillace, Meagher, Anderson & Wiener, 2009).

É, portanto, cada vez mais urgente identificar e compreender os fatores desencadeantes de insatisfação no trabalho, de forma a serem criadas estratégias capazes de compensar algumas perdas necessárias (Ribeiro, 2014), conducentes ao aumento da satisfação destes profissionais e, conseqüentemente, à melhoria dos serviços a prestar aos seus clientes (Torrão, 2010). É consensual que cada ser humano é um ser único e com expectativas de qualidade de vida e bem-estar muito diversas, logo, com desencadeantes de satisfação no trabalho muito diferentes. As organizações devem ter em conta esta diversidade individual e otimizar a prestação dos seus trabalhadores, oferecendo-lhes as oportunidades de participação que mais e melhor respondam às suas expectativas individuais, de modo, a proporcionar-lhes maior satisfação e, assim incrementar globalmente a qualidade do serviço prestado (Azevedo, 2012).

No estudo realizado por Bishop e colaboradores (2009), onde se avaliou o impacto das práticas de trabalho em estruturas residenciais para idosos, a satisfação no trabalho era maior quando os colaboradores se sentiam respeitados e valorizados pelos seus chefes e, também, quando mantinham um bom relacionamento entre eles. Concluíram assim que as condições de remuneração e de trabalho que proporcionam respeito e boas relações com os supervisores são importantes para a satisfação do colaborador.

Castle, Degenholtz e Rosen (2006) apuraram, na sua investigação, que os colaboradores que permanecem no mesmo trabalho entre 1 a 5 anos estão, geralmente, menos satisfeitos do que aqueles que estão menos de 1 ano ou mais de 5 anos. Contudo, Liu (2007) concluiu que os colaboradores que trabalham na organização há mais tempo são os que estão mais insatisfeitos.

Ferreira (2012) concluiu que, entre os colaboradores das estruturas residenciais para idosos (ajudantes de ação direta e trabalhadores auxiliares de serviços gerais), existia um forte sentido de trabalho em equipa, que contribuía para evitar situações de cansaço físico e emocional. Na sua maioria, os colaboradores conseguiam fazer uma separação entre a vida pessoal e profissional, no entanto, assumiam existir dificuldades de entendimento com os utentes. A questão do falecimento era frequentemente apontada como a situação mais difícil de enfrentar, ocorrendo inevitavelmente o estabelecimento de laços afetivos entre com os mesmos. Quanto à razão que levou o colaborador a trabalhar na estrutura residencial para

idosos, o autor referiu a necessidade de um trabalho, seguido da motivação e desejo de trabalhar na área e ainda o facto dos colaboradores possuírem conhecimento na área. Concluiu que continua a prevalecer a figura feminina como papel de cuidador, porém o sexo masculino começava a ter um papel mais interventivo nesta área, demonstrando gosto pela profissão e potencialidades. Analisando a globalidade dos testemunhos dos entrevistados, comprovou que os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho, não encontrando relação entre as componentes idade, sexo e estado civil e satisfação no trabalho.

Castanheira (2013), no estudo efetuado a 53 ajudantes de ação direta a idosos, todas do género feminino, de meia-idade, casadas (ou em união de facto), com baixas ou médias habilitações académicas, cujos pais prestaram cuidados informais a idosos, e com filhos, concluiu que estes colaboradores mostravam uma satisfação global com o trabalho, de forma que aconselhavam a sua profissão a um familiar ou amigo. Na escolha da profissão pesava a necessidade de conseguir um emprego. A qualidade dos cuidados, a relação entre colegas e a relação emocional cuidador-idoso-família tinham uma influência positiva na satisfação profissional, comprovando a relação entre a qualidade dos cuidados e a satisfação do colaborador com o trabalho. Não encontrou relação entre a idade, o estado civil, os traços de personalidade e os valores e a satisfação profissional.

Santos (2013), ao estudar a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma IPSS de Ermesinde afeta ao acolhimento de crianças e jovens em risco, concluiu que os mesmos estão globalmente satisfeitos com os principais fatores que influenciam diretamente o seu trabalho na organização. Garante que grande parte dos colaboradores estavam satisfeitos com a maioria das condições de trabalho (instalações, autonomia, formação, chefias, relações laborais, qualidade, segurança, estratégia e políticas), existia um bom espírito de equipa entre todos eles e a generalidade revelava sentir-se motivado para a realização das tarefas que lhe eram atribuídas, acreditando que os *stakeholders* reconheciam o seu trabalho. Neste estudo, a remuneração foi um fator crucial para o grau de satisfação dos colaboradores, visto que os colaboradores da instituição em questão mostraram-se mais insatisfeitos neste parâmetro, em comparação com os restantes.

Miranda (2014) averiguou a satisfação no trabalho dos colaboradores de seis IPSS de São Miguel (Açores), num total de 139 colaboradores, concluindo que, em termos gerais, as instituições estudadas se caracterizavam por um bom/elevado nível de satisfação total, e com elevados níveis de satisfação na maioria das dimensões de satisfação. Quanto à influência

das variáveis individuais (género, idade, estado civil, habilitações e vínculo) nos níveis de satisfação, salientou a influência das habilitações e do vínculo como influenciadores nos níveis de satisfação em algumas dimensões da satisfação.

Num estudo realizado por Gomes, em 2014, 82,4% dos colaboradores de 9 IPSS dos distritos da Guarda e Viseu sentiam-se satisfeitos com o trabalho. A grande maioria era do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos, e mais de 50% da amostra possuía habilitações baixas (1º ciclo ou 3º ciclo) e desempenhava funções em lar de idosos. O investigador defendeu as IPSS como uma importante porta de emprego vincado pela segurança e estabilidade contratual, ao encontrar uma maioria de colaboradores com contratos sem termo, a trabalhar na mesma instituição há pelo menos 6 anos.

No trabalho de investigação de Rodrigues (2014), em que se estudou a satisfação profissional dos colaboradores de uma IPSS afeta à prestação de cuidados de saúde utilizando o IASP, a amostra era constituída maioritariamente por mulheres, com uma idade média de, aproximadamente, 41 anos, casadas, com habilitações literárias a nível do nível superior. Em relação às características laborais, a amostra era na sua maioria composta por profissionais de enfermagem e assistentes operacionais/ajudantes de enfermaria, pertencentes ao serviço de psiquiatria, com um horário laboral por turnos, sendo que uma minoria admitiu desempenhar funções de supervisão/gestão. Os colaboradores assumiam a sua satisfação no seu local de trabalho, sendo o vencimento a dimensão que apresentou valores médios de satisfação mais baixos.

Silva (2015), na sua Dissertação de Mestrado, investigou a satisfação no trabalho de 204 colaboradores de treze estruturas residenciais para idosos, a maioria do género feminino, com uma média de idades de 42 anos, com habilitações literárias, na sua maioria, de ensino secundário e 2º e 3º ciclos, mais de metade casados e há mais de 10 anos na organização. Quase todos os colaboradores tinham um contrato sem termo na organização e mais de metade dos colaboradores possuía um horário semanal a oscilar entre as 35 e as 39 horas, a trabalhar por turnos. O motivo principal que levou os colaboradores a trabalhar na organização foi o interesse e gosto pela área. Concluiu que os colaboradores dão mais valor às relações com as entidades superiores, ao seu próprio posto de trabalho e ao meio em que se inserem, tendo graus de satisfação mais elevados nestes parâmetros. Apresentaram menor satisfação no que se refere à interação com os colegas e à remuneração. A idade, o sexo, as habilitações literárias e o tipo de vínculo dos colaboradores não influenciavam as dimensões



da satisfação dos mesmos, contudo, constatou que os colaboradores casados são os que têm uma maior satisfação no trabalho. A satisfação dos colaboradores diminuía com o aumento dos anos de serviço, nas dimensões da satisfação relativas ao contexto, inovação, reconhecimento, recompensa, relações com as chefias, política organizacional e posto de trabalho.

No estudo realizado por Oliveira (2015) em 4 IPSS destinadas ao apoio a pessoas com necessidades educativas especiais, 83,1% da amostra era composta por mulheres, com uma idade média de 45 anos, a maioria com habilitações até o 9º ano. Quanto à categorização profissional, apenas 7,1% fazia parte do quadro de gestão, com a grande maioria a pertencer a quadros intermédios, administrativos ou trabalhadores manuais. Quanto ao tempo de serviço, 75,2% trabalhava nas instituições há mais de cinco anos. Em relação à satisfação no trabalho, os colaboradores destas IPSS mostraram um nível de satisfação de 86,6%.

Em 2016, Freire estudou de que forma as perceções de liderança ética influenciam o nível de satisfação dos colaboradores de 3 IPSS, encontrando uma amostra maioritariamente feminina, com habilitações literárias inferiores ao 9º ano, uma idade média de 44 anos e uma antiguidade média na organização de 11 anos. Apenas 14% desempenhava cargos de chefia. Graça (2016), ao estudar o efeito que os diferentes estilos de liderança tinham na satisfação dos colaboradores de 6 IPSS do distrito de Santarém, encontrou uma amostra, de grosso modo, do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos, com habilitações entre o 1º ciclo e o 3º ciclo do ensino básico. Relativamente ao vínculo à instituição, mais de 50% dos colaboradores eram efetivos e 66,9% trabalhavam há mais de 1 ano na respetiva instituição, reforçando o papel das IPSS como um setor de emprego que oferece segurança e estabilidade.



### Capítulo 3: Santa Casa da Misericórdia de Abrantes

---

Neste capítulo, contextualiza-se a Instituição em estudo, identificando-se as respostas sociais e equipamentos que a constituem, a sua missão, visão, valores e objetivos, no sentido de facilitar a compreensão da metodologia seguida e dos resultados obtidos.

### 3.1. A Instituição

A SCMA é uma IPSS situada no concelho de Abrantes no distrito de Santarém, apontando-se como data da sua fundação o ano de 1504. Após a entrega do Hospital do Salvador à SCMA, conforme alvará do Infante D. Fernando, filho do rei D. Manuel I, a sua acção centrou-se, fundamentalmente no campo da prestação de cuidados de saúde, assentando os serviços no espírito de misericórdia da Irmandade, com a colaboração de senhoras que faziam serviços de enfermagem, bem como todos os outros inerentes à vida do hospital.

A Irmandade Religiosa prestava também a sua colaboração nesses serviços, especialmente no tratamento de doentes, e era a madre que tinha a seu encargo os problemas de alimentação, pessoal menor, entre outros. Com a conjuntura política que teve início no ano de 1975 e com a nacionalização do Hospital do Salvador, a SCMA viu-se privada do referido Hospital e de todos os seus pertences, iniciando a partir desse período uma profunda remodelação, desenvolvendo outras respostas sociais, nomeadamente o Lar de Idosos, que foi construído no local onde existira, durante dezenas de anos, o seu Cineteatro.

Integra uma das 23 misericórdias do distrito de Santarém, distribuídas por 19 dos seus 21 municípios, e acompanhando diariamente mais de 8 mil pessoas através das diferentes respostas sociais, que vão da infância à terceira idade, passando por pessoas com deficiência, entre outros, e de saúde, perfazendo mais de 2500 colaboradores diretos. Em diversas localidades do distrito, estão entre as entidades empregadoras mais relevantes (UMP, 2017). A SCMA contava, à data da recolha de dados, com o apoio de 139 colaboradores, distribuídos pelos diversos equipamentos. Conta ainda com um equipamento destinado ao funcionamento do Centro Médico de São João, onde são prestados cuidados de saúde de diversas especialidades à população (SCMA, 2016).

A SCMA tem a seguinte estrutura organizacional:

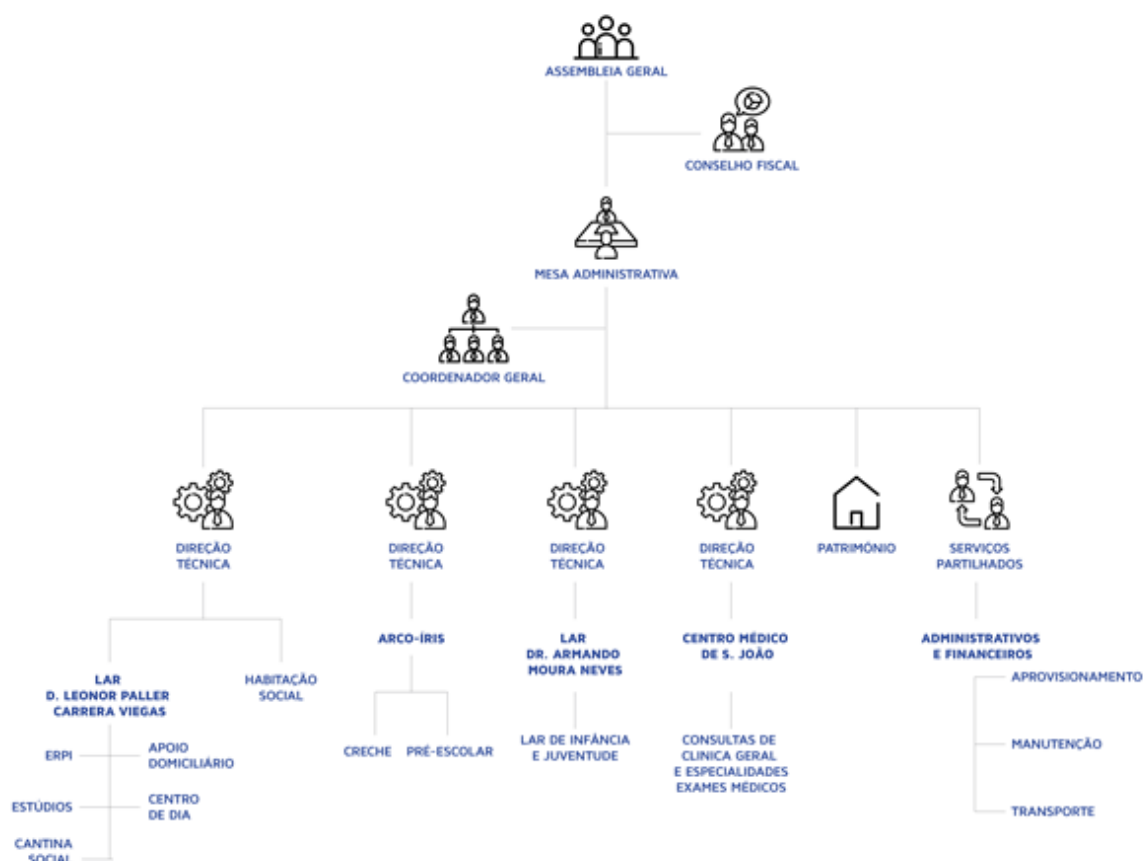


Figura 1 – Organograma da SCMA (adaptado de SCMA, 2017).

### 3.2. Respostas Sociais

As repostas sociais podem ser entendidas como um conjunto de atividades e/ou serviços desenvolvido em equipamentos sociais, ou a partir destes, para apoio a pessoas e famílias. As repostas sociais dirigem-se a toda a população, numa perspetiva de adequação às diferentes necessidades sociais (MTSSS, 2015). A SCMA disponibiliza serviços aos indivíduos através de 6 repostas sociais, da infância à idade sénior. Presta ainda apoio a 109 indivíduos com baixos recursos económicos no sentido de colmatar necessidades habitacionais identificadas, através dos 41 fogos existentes no serviço de Habitação Social.

#### 3.2.1. Estrutura Residencial para Idosos

Segundo a Carta Social de 2015, elaborada pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS), considera-se ERPI o “estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de

apoio social e prestados cuidados de enfermagem” (p.62). O ISS, no seu Manual de Processos-Chave das ERPI, de 2007, acrescenta

para pessoas com idade correspondente a idade estabelecida para a reforma, ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia que, por opção própria, ou por inexistência de retaguarda social, sem dependências causadas por estado agravado de saúde do qual decorra a necessidade de cuidados médicos e paramédicos continuados ou intensivos, pretendem integração em estrutura residencial, podendo aceder a serviços de apoio biopsicossocial, orientados para a promoção da qualidade de vida e para a condução de um envelhecimento sadio, autónomo, ativo e plenamente integrado (p.2).

São objetivos da ERPI (ISS, 2016):

- promover qualidade de vida;
- proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial dos idosos;
- contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- privilegiar a interação com a família (ou outros indivíduos significativos) e com a comunidade, no sentido de otimizar os níveis de atividade e de participação social;
- promover estratégias de reforço da autoestima, de valorização e de autonomia pessoal e social, assegurando as condições de estabilidade necessárias para o reforço da sua autonomia nas atividades da vida diária.

A ERPI pode assumir deferentes modalidades de alojamento, sejam elas apartamentos, moradias ou quartos (MTSSS, 2015).

A ERPI da SCMA está dividida em 2 sectores (edifícios), denominados de Lar-Hospital e Extensão, que albergam, no total, 105 utentes (72 e 33, respetivamente). O Lar-Hospital foi inaugurado em 1992, após obras de reconversão do antigo Hospital de Abrantes. Integra ainda 6 apartamentos, designados de Estúdios, onde alberga utentes com mais independência. Esta resposta social assegura a prestação dos seguintes serviços, através de uma equipa multidisciplinar:

- alojamento;
- alimentação;
- cuidados de higiene, conforto e imagem;
- serviço de lavandaria;
- serviço de limpeza;
- cuidados médicos e de enfermagem;
- serviço de Nutrição;
- serviço de Fisioterapia;
- serviço de apoio Gerontológico;
- atividades lúdico-ocupacionais de animação (SCMA, 2016).

### 3.2.2. Centro de Dia

Centro de dia pode ser entendido como uma “resposta social, desenvolvida em equipamento, que consiste na prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção das pessoas idosas no seu meio sociofamiliar” (MTSSS, 2015, p. 61).

Constituem objetivos do centro de dia (ISS, 2016):

- assegurar a prestação de cuidados e serviços adequados à satisfação das necessidades e expectativas do utente;
- prevenir situações de dependência e promover a autonomia;
- promover as relações pessoais e entre as gerações;
- favorecer a permanência do idoso no seu meio habitual de vida;
- contribuir para retardar ou evitar ao máximo o internamento em instituições;
- promover estratégias de desenvolvimento da autoestima, da autonomia, da funcionalidade e da independência pessoal e social do utilizador.

O Centro de Dia da SCMA foi inaugurado a 5 de maio de 1997, com capacidade para 30 utentes (SCMA, 2017), a quem presta os seguintes serviços, em equipamento próprio, de 2<sup>a</sup> a sábado, entre as 8h e as 18h:

- alimentação;
- cuidados de higiene, conforto e imagem;
- administração de fármacos quando prescritos;
- tratamento de roupa;

- transporte;
- serviço de limpeza;
- serviços de Fisioterapia.
- serviço de apoio Gerontológico;
- atividades lúdico-ocupacionais de animação (SCMA, 2016).

### 3.2.3. Serviço de Apoio Domiciliário

O SAD é uma

resposta social, desenvolvida a partir de um equipamento, que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária (MTSSS, 2015, p. 61).

São objetivos do SAD (ISS, 2016):

- promover a qualidade de vida das pessoas e famílias;
- contribuir para a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar;
- contribuir para a permanência das pessoas no seu meio habitual de vida, retardando ou evitando o recurso a estruturas residenciais;
- promover estratégias de desenvolvimento da autonomia;
- prestar os cuidados e serviços adequados às necessidades dos utentes;
- facilitar o acesso a serviços da comunidade;
- reforçar as competências e capacidades das famílias e de outros cuidadores.

O SAD da SCMA presta os seguintes serviços à população, de 2ª a sábado, das 8h às 17h:

- cuidados de higiene e conforto pessoal;
- higiene habitacional;
- fornecimento e apoio nas refeições, respeitando as dietas clinicamente prescritas;
- tratamento da roupa;
- atividades de animação;
- administração de medicação, quando prescrita;



- formação e sensibilização dos familiares e cuidadores informais para a prestação de cuidados aos utentes;
- transporte (SCMA, 2016).

Para um apoio mais abrangente e considerando as necessidades apresentadas pelos utentes e familiares, os serviços de higiene e conforto podem ser prestados duas vezes por dia a cada utente. Aos domingos apenas se efetua o serviço de distribuição de refeições (SCMA, 2017).

#### 3.2.4. Creche/Jardim de Infância

A creche é uma

resposta social, desenvolvida em equipamento, de natureza socioeducativa, para acolher crianças até aos três anos de idade, durante o período diário correspondente ao impedimento dos pais ou da pessoa que tenha a sua guarda de facto, vocacionada para o apoio à criança e à família” (MTSSS, 2015, p. 60).

O jardim de infância, equiparado a estabelecimento de educação pré-escolar, é definido como uma resposta social orientada para o desenvolvimento de crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico (normalmente, 6 anos), proporcionando-lhes atividades educativas e atividades de apoio à família (ISS, 2016).

Enquanto respostas de proximidade vocacionadas para o apoio à criança e à família durante o período diário correspondente ao impedimento dos pais e/ou outros familiares, estas estruturas acolhem maioritariamente crianças da própria freguesia ou concelho onde estão instaladas durante os cinco dias úteis da semana (MTSSS, 2015).

São objetivos da creche e do jardim de infância (ISS, 2016):

- proporcionar, através de um atendimento individualizado, o bem-estar e desenvolvimento integral das crianças num clima de segurança afetiva e física;
- colaborar com a família na partilha de cuidados e responsabilidades no desenvolvimento das crianças;
- colaborar no despiste precoce de qualquer inadaptação ou deficiência, assegurando o seu encaminhamento adequado.

- contribuir para a igualdade de oportunidades no acesso à escola e para o sucesso da aprendizagem e desenvolvimento da expressão e da comunicação;
- estimular a curiosidade e o pensamento crítico;
- estabelecer relações de colaboração com a comunidade;
- apoiar a família através de fornecimento de refeições às crianças e de prolongamento de horários com atividades de animação socioeducativa.

A Creche e o Jardim de Infância da SCMA, com o nome de “Arco-Íris”, inaugurados em 29 de novembro de 1980 pela Secretária de Estado da Família, Dr.<sup>a</sup>. Maria Teresa Costa Macedo, com a bênção do Bispo de Portalegre e Castelo Branco, D. Augusto César Alves Ferreira da Silva, têm capacidade para 61 crianças (35 e 26, respetivamente), distribuídas pelas diversas salas e devidamente acompanhadas por uma Educadora de Infância e uma Auxiliar (SCMA, 2017).

### 3.2.5. Lar de Infância e Juventude

O LIJ é uma “resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada ao acolhimento de crianças e jovens em situação de perigo, de duração superior a 6 meses, com base na aplicação de medida de promoção e proteção” (MTSSS, 2015, p. 61), durante as 24 horas diárias. O seu raio de abrangência alarga-se ao âmbito distrital, ou até mesmo continental em algumas situações (MTSSS, 2015).

O LIJ da SCMA, inicialmente denominado de Lar Dr. Armando Moura Neves, tem por finalidade acolher por um período prolongado (mais de 6 meses) jovens do sexo feminino, dos 13 aos 18 anos, em situação de perigo, apoiando o seu desenvolvimento pessoal, social, interpessoal, comunitário, cívico e político, e estimulando a sua autonomia.

O Lar Dr. Armando Moura Neves foi fundado em 13 de fevereiro de 1921, com a denominação de “Sopa dos Pobres”, na tentativa de acabar com a mendicidade e degradação moral vivida pelas ruas de Abrantes. A 30 de novembro de 1963 foi inaugurada uma nova sede da “Sopa dos Pobres”, sendo este edifício doado para ser o Patronato de Santa Isabel, inaugurado oficialmente em abril de 1978. A designação de LIJ surge em 1 de julho de 2004, com a extinção do Patronato de Santa Isabel, assegurando assim uma maior estabilidade às Jovens da Instituição.

Esta resposta social funciona em regime aberto, o que implica livre entrada e saída das jovens da Instituição de acordo com as normas constantes no Regulamento Interno. Está organizada de forma a favorecer uma relação afetiva de tipo familiar, uma vida diária personalizada e a integração na comunidade, prosseguindo modelos educativos adequados aos Projetos de Vida das Jovens (SCMA, 2017).

### 3.2.6. Cantina Social

A cantina social é uma “resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada ao fornecimento de refeições, em especial a indivíduos economicamente desfavorecidos, podendo integrar outras atividades, nomeadamente de higiene pessoal e tratamento de roupas” (MTSSS, 2015, p. 64).

São objetivos desta resposta social (ISS, 2016):

- garantir alimentação à população carenciada;
- promover a autoestima através da prática de hábitos de higiene;
- sinalizar e diagnosticar situações, tendo em vista um encaminhamento.

A SCMA iniciou o fornecimento de refeições a 100 indivíduos sinalizados pelo ISS em 2012, número que tem vindo a decrescer, por indicação do mesmo Instituto. Atualmente, fornece refeições a 15 indivíduos beneficiários de Rendimento Social de Inserção ou pensão.

## 3.3. Missão

A SCMA dá continuidade à missão histórica de contribuir para a promoção e dignificação da pessoa humana, a inclusão, a coesão social e a qualidade de vida de pessoas e famílias, que por quaisquer motivos não possam assegurar as suas necessidades básicas e/ou atividades da vida diária, solidarizando as famílias e a sociedade envolvente na organização das respostas sociais adequadas às necessidades de cada momento (SCMA, 2016).

## 3.4. Visão

Através da fidelidade à matriz da solidariedade e caridade cristãs e da inovação nos processos de gestão, a SCMA visa a melhoria da qualidade dos serviços, o reconhecimento e o envolvimento da comunidade e a sustentabilidade da instituição (SCMA, 2016).

### 3.5. Valores

A SCMA assume como valores (SCMA, 2016):

- humanidade, solidariedade, caridade e profissionalismo na ação;
- respeito pela dignidade da pessoa humana;
- equidade no tratamento dos utentes;
- reconhecimento do papel fundamental dos profissionais na qualidade dos serviços;
- transparência e eficácia na gestão;
- reserva da intimidade da vida privada.

### 3.6. Objetivos

A SCMA tem como objetivos (SCMA, 2016):

- garantir a satisfação dos seus clientes;
- assegurar a qualidade dos serviços e a otimização dos seus recursos;
- implementar e melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade;
- garantir a satisfação dos seus colaboradores;
- assegurar aos colaboradores o desenvolvimento das competências profissionais necessárias ao desempenho das suas funções.

## Capítulo 4: Metodologia

---

Neste capítulo define-se o desenho metodológico da investigação, através da descrição das principais opções metodológicas, técnicas e instrumento de recolha de dados, variáveis em estudo e tratamento dos dados recolhidos. Segue-se ainda a caracterização dos participantes, terminando com a descrição dos procedimentos éticos respeitados.

#### 4.1. Principais Opções Metodológicas

O estudo de caso é um método de investigação utilizado nas Ciências Sociais, que implica uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada num conjunto de evidências quantitativas e qualitativas (Barañano, 2008). Consiste no estudo aprofundado de um fenómeno, de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização (Duhamel & Fortin, 1999).

Segundo Barañano (2008, p.102),

é uma investigação empírica que (i) estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; (ii) lida com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse; (iii) conta com muitas fontes de evidência; e (iv) precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e a análise de dados.

Permite descrever e explicar intervenções e ligações causais entre estas, em contexto real, ilustrar certos aspetos dentro de uma avaliação, constituir-se num estudo de uma avaliação de estudo, investigar eventos em que o investigador tem um pequeno ou nulo controlo, quando o fenómeno contemporâneo em estudo não pode ser manipulado (Barañano, 2008) ou estudar uma teoria ou um caso tido como especial e único (Duhamel & Fortin, 1999). Através de questões do tipo «qual?», «como?» e «porquê?», identificam-se três tipos de estudos de caso, respetivamente: exploratório, descritivo ou explicativo (Barañano, 2008). Os estudos exploratórios têm um carácter provisório, já que se realizam para obter um prévio conhecimento do fenómeno que se quer estudar (Coutinho, 2014). Os estudos descritivos permitem uma descrição dos dados, sob a forma de palavras, números ou enunciados descritivos de relações entre variáveis (Fortin, 1999).

O estudo de caso como método de investigação permite abordar uma panóplia de evidências, como documentos, entrevistas e observações, para conhecer melhor uma população. Deve, portanto, ser significativo, completo, considerar perspetivas alternativas, explorar evidências suficientes e ser escrito de forma a manter o interesse do leitor (Barañano, 2008). Permite assim obter informação detalhada sobre um fenómeno, extrair ideias, ligações entre variáveis

e verificar hipóteses, no entanto, os seus resultados não podem ser generalizados a outras populações ou situações, podendo ser dificilmente comparáveis ou incompletos (Duhamel & Fortin, 1999).

A perspetiva quantitativa centra-se na análise de factos e fenómenos observáveis através da medição/avaliação de variáveis comportamentais e socioafetivas, passíveis de serem comparadas e relacionadas. Na perspetiva qualitativa, o objeto de estudo são as intenções e situações, de forma a investigar ideias, descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais.

Segundo o alcance temporal, a investigação pode ser transversal (estudo dos sujeitos num dado momento) ou longitudinal (estudo dos sujeitos em diferentes momentos) (Coutinho, 2014).

Tendo em conta os pressupostos já enunciados, considerou-se o estudo de caso como a metodologia que melhor responde à questão de investigação, através de um estudo de natureza quantitativa, do tipo exploratório, descritivo e transversal.

#### 4.2. Técnicas de Recolha de Dados

Existem várias formas de recolher dados, nomeadamente, por notação, descrição, inquérito, testes e medição (Coutinho, 2014). No presente estudo recolheram-se dados por inquérito.

Designa-se de inquérito toda a atividade de investigação durante a qual são recolhidos dados junto de uma população ou amostra, com o objetivo de avaliar atitudes, opiniões, crenças ou comportamentos (Duhamel & Fortin, 1999), expressas pelos próprios participantes (Coutinho, 2014).

Existem duas técnicas de inquérito: entrevistas e questionários. Em ambas as situações, o avaliado está sempre numa situação desfavorável perante o avaliador e limita-se a utilizar a linguagem como forma de expressão (Barañano, 2008). Na entrevista, as perguntas são feitas pelo investigador, por telefone ou presencialmente, e pode envolver um único entrevistado ou um grupo (*focus group*), tornando-se mais dispendiosa (tempo e custos) (Coutinho, 2014). Por questionário, o participante lê ele próprio a questão e escreve a sua resposta, permitindo a recolha de dados junto de um grande número de sujeitos (Barañano, 2008), através do preenchimento de formulários, regra geral, impressos, que podem ser enviados por correio ou entregues em mão, ou por email (via eletrónica) (Coutinho, 2014).

### 4.3. Instrumento de Recolha de Dados

Os instrumentos de recolha de dados permitem coletar os dados que fornecerão resposta à questão de investigação, pelo que devem ser assegurados pressupostos de fidelidade e validade (Fortin, 1999).

O inquérito por questionário, dentro desta modalidade, é uma técnica que permite a obtenção de informação mais concreta, com menor liberdade do inquirido para responder e com maior facilidade de análise da informação recolhida. O questionário permite a obtenção de informação em primeira mão sobre aspetos essenciais que se consideram relevantes para o estudo, o que pressupõe que o avaliador tenha bastantes conhecimentos sobre o tema. As questões elaboradas nos questionários podem incidir sobre fatos ou sobre opiniões, sob a forma de questões abertas (o avaliado responde como quer a uma questão que prevê a possibilidade de respostas muito complexas), questões fechadas (o avaliado opta por uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis escolhidas pelo avaliador) ou questões em árvore (resposta a certas questões é determinada pelas precedentes). As questões fechadas podem ser dicotómicas (sim/não) ou de resposta múltipla e têm a grande vantagem de facilitar a codificação na análise dos resultados, no entanto podem restringir as respostas. A escolha do tipo de questões é determinada pelo tipo e grau de concretização da informação procurada, de forma a obter a informação pretendida. As questões devem ser claras para o avaliado, com vocabulário simples e usual, evitando termos vagos como “muitos” e “frequentemente” e negações em frases interrogativas e duplas negações; a ordem e a pertinência das questões devem ser devidamente ponderadas, incluindo questões de vários tipos; as questões fechadas devem prever todas as possíveis respostas ou conter a opção “outros”. O ideal é encontrar o equilíbrio nas possibilidades de resposta definidas, só possível de ser encontrado por um investigador conhecedor da problemática. Da combinação dos vários tipos de questões surgem os questionários mistos, frequentemente utilizados em investigação (Barañano, 2008). Regra geral, recorre-se ao questionário para inquirir um grande número de pessoas no sentido de caracterizar o grupo, estando associado a planos de investigação de cariz quantitativo (Coutinho, 2014). Quando o questionário está definido à *priori*, é necessária a realização de um pré-teste, ou seja, um ensaio do questionário em pequena escala, de forma a averiguar se o mesmo é de facto aplicável e se ajudará a resolver os problemas em estudo. Para tal, primeiramente colocam-se as questões a um número reduzido de pessoas, solicitando respostas comentadas e observações sobre o significado que



atribuem às mesmas, o que permite averiguar como as questões e as respostas são compreendidas e evitar erros de vocabulário e de formulação. De seguida, deve prever-se ao pormenor todo o tratamento a efetuar às respostas, de forma a detetar possíveis questões dispensáveis e assim chegar à conclusão se o questionário é adequado ou não (Barañano, 2008). A aplicação do questionário pode ser feita pelo próprio investigador, por entrevistadores profissionais ou por correio, consoante a sua disponibilidade de tempo e de dinheiro (Barañano, 2008).

Neste trabalho, a recolha de dados foi feita por inquérito, sob a forma de questionário. Tendo em conta a problemática, os objetivos do estudo, as características da população e a questão de investigação, optou-se pelo Instrumento de Avaliação da Satisfação Profissional (IASP), criado em 2002 pelo Centro de Estudos e Investigação em Saúde da Universidade de Coimbra (CEISUC) (Santos, 2015). O IASP tem vindo a ser utilizado em Portugal para avaliar a satisfação profissional em profissionais da área da saúde (Tavares, 2008; Ferreira & Antunes, 2009; Batista, Santos, Santos & Duarte, 2010; Ferreira, 2011; Azevedo, 2012; Matos, 2012), sendo considerado excelente, em termos de fiabilidade, com um *Alpha* de *Cronbach* acima de 0,71 e, na maioria das situações, acima de 0,90 (Tavares, 2008; Ferreira, 2011; Azevedo, 2012). Este instrumento avalia a satisfação profissional através da qualidade do local de trabalho, da qualidade da prestação de cuidados, da melhoria contínua da qualidade e da satisfação global, segundo o esquema representado pela seguinte figura:

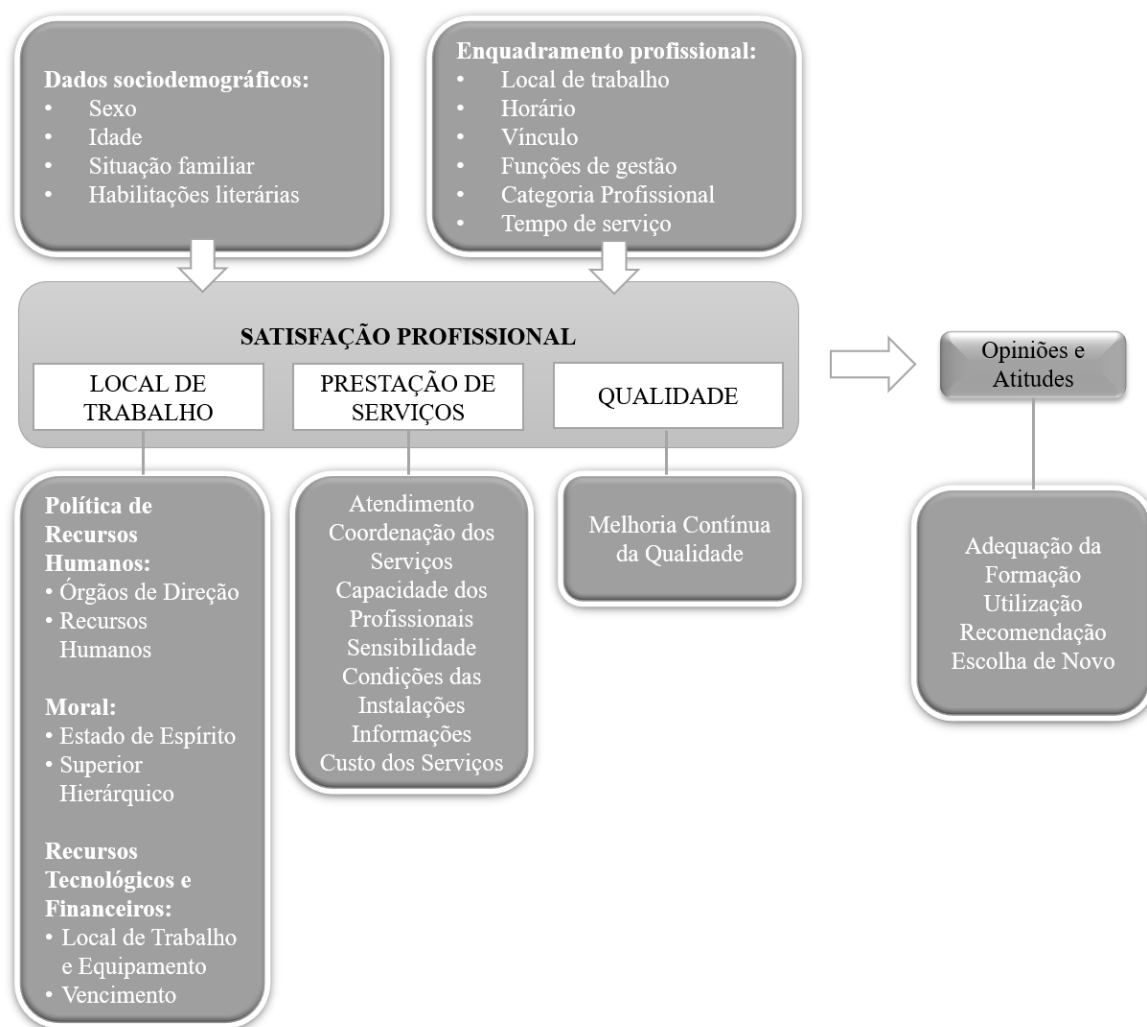


Figura 2 - Modelo conceitual do IASP (adaptado de Ferreira & Antunes, 2009)

A sua primeira versão, com 138 itens, intitulado de *Hospital Employee Judgment System* (HEJS), foi desenvolvida por Nelson e colaboradores (1992) e aplicada como teste piloto em 10 hospitais a 6315 funcionários, em 1989. Estes testes iniciais foram realizados tendo em vista obter informação preliminar acerca das propriedades psicométricas das questões; informação acerca da logística do processo de recolha dos questionários e do seu formato; e informação necessária para a revisão do questionário, com o objetivo de avaliar a qualidade do serviço hospitalar, na perspetiva dos profissionais de saúde. A versão final ficou constituída por 117 questões de resposta fechada e 4 questões de resposta aberta, tendo resultado 13 dimensões principais: supervisão, local de trabalho e equipamento, pessoal, relação entre os serviços, moral, vencimento, benefícios, contratações e promoções,

estabilidade no emprego, lideranças, qualidade global do hospital, progresso da qualidade e avaliação global do hospital (Nelson et al, 1992).

Validado para a população portuguesa com o título “Esta Unidade de Saúde/Hospital como o seu Local de Trabalho”, o IASP é atualmente constituído por 2 módulos, um aplicado em contexto hospitalar e outro em cuidados de saúde primários, os quais diferem apenas no que se refere à caracterização específica do local de trabalho (Santos, 2015). O instrumento inclui 3 escalas, a Satisfação com a *Qualidade do local de trabalho*, a Satisfação com a *Qualidade da prestação de serviços* e a *Melhoria contínua da qualidade*. Por sua vez, a escala Satisfação com a *Qualidade do local de trabalho* apresenta-se dividida em diversas subescalas (*Política de recursos humanos*, *Moral* e *Recursos tecnológicos e financeiros*) e cada subescala é constituída por diferentes facetas (*Órgãos de gestão*, *Recursos humanos*, *Superior hierárquico*, *Vencimento*, *Local de trabalho e equipamento*) (Ferreira & Antunes, 2009). O instrumento utilizado neste estudo (anexo I), após as devidas adaptações e após o pré-teste, ficou constituído por 25 questões divididas por 7 grupos, sendo a pergunta 21 de resposta aberta. O quadro 1 demonstra a estrutura do questionário relativamente às várias questões propostas:

Quadro 1 - Estrutura do instrumento utilizado.

| ESCALAS                            | SUBESCALAS                          | FACETAS                         | QUESTÃO |
|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------|
| Dados Profissionais                |                                     |                                 | 1 a 7   |
| Qualidade do local de trabalho     | Política de Recursos Humanos        | Órgãos de Direção               | 14      |
|                                    |                                     | Recursos Humanos                | 10 e 11 |
|                                    | Moral                               | Estado de Espírito              | 12      |
|                                    |                                     | Superior Hierárquico            | 8       |
|                                    | Recursos Tecnológicos e Financeiros | Local de Trabalho e Equipamento | 9       |
|                                    |                                     | Vencimento                      | 13      |
| Qualidade da Prestação de Serviços |                                     |                                 | 15      |
| Melhoria Contínua da Qualidade     |                                     |                                 | 16      |
| Satisfação Global                  |                                     |                                 | 17 a 20 |
| Recomendações e Sugestões          |                                     |                                 | 21      |
| Dados Sociodemográficos            |                                     |                                 | 22 a 25 |

Fonte: Ferreira & Antunes (2009)

O primeiro grupo do questionário foi constituído por questões relativas aos dados sobre as funções dos colaboradores no seu local de trabalho, nomeadamente, local, tipo de horário de trabalho, horário de trabalho, tipo de vínculo, funções de gestão, categoria profissional e tempo de serviço.

No segundo, terceiro e quarto grupos do instrumento, solicitou-se aos participantes que, em função dos itens apresentados nas Escalas (i) Satisfação com a *Qualidade do local de trabalho* (QLT); (ii) Satisfação com a *Qualidade da prestação de serviços* (QPS) e (iii) *Melhoria contínua da qualidade* (MCQ), assinalassem a opção que melhor exprimia a sua opinião numa escala de *Likert*, em que Mau (0), Regular (50), Bom (70), Muito Bom (90), Excelente (100) e Não se aplica.

O quinto grupo foi composto por um conjunto de questões sobre a *Satisfação global* (SG), a serem respondidas numa escala de concordância de quatro itens, em que 1 corresponde a “Claro que não” e 4 a “Claro que sim”, e por uma pergunta dicotómica de resposta sim/ não. O sexto grupo, sobre *Recomendações e Sugestões*, foi constituído por uma questão aberta em que se questiona como melhoraria a qualidade dos serviços prestados.

O último grupo do questionário foi composto por questões relativas ao perfil sociodemográfico dos colaboradores, nomeadamente, sexo, situação familiar e habilitações literárias.

Primeiramente, o questionário foi submetido a um pré-teste, que consistiu no preenchimento do mesmo por uma amostra de três pessoas, que refletia a diversidade da população em estudo. O pré-teste visou verificar se as questões eram bem compreendidas, detetar eventuais dificuldades no seu preenchimento e recolher todos os comentários relevantes para o seu aperfeiçoamento, o que permitiu fazer algumas correções, nomeadamente em termos de linguagem, para que fosse melhor compreendido. A aplicação do questionário, após realização do pré-teste, decorreu entre março e abril de 2018, a todos os grupos profissionais, de todas as respostas sociais e equipamentos da SCMA, inclusive a colaboradores em ausência temporária ao serviço por motivo de doença (baixa), em formato papel.

A análise da consistência interna do instrumento foi verificada através do coeficiente *Alpha* de *Cronbach*, considerado como o indicador mais aconselhado para instrumentos do tipo escala de *Likert* ou *rating* (Fortin, 1999; Coutinho, 2014). O coeficiente varia entre 0,00 e 1,00. Quanto mais elevado for, maior consistência interna tem o instrumento (Fortin, 1999). Apresentam-se no seguinte quadro os coeficientes obtidos no presente estudo, bem como os

obtidos noutros trabalhos de investigação, onde se verifica que o instrumento apresentou valores de consistência interna aceitáveis em todas as escalas, subescalas e facetas, à exceção da faceta *Estado de espírito* ( $\alpha=0,449$ ), que não será tida em conta na análise.

Quadro 2 - *Alpha de Cronbach* nas diferentes escalas, subescalas e facetas do IASP, no presente estudo e noutros.

| DIMENSÕES        |                                    |                                     |                                 | Alpha de Cronbach |                |                 |          |
|------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------------|-----------------|----------|
| Dimensão         | Escala                             | Subescala                           | Faceta                          | Azevedo (2012)    | Fonseca (2014) | Carvalho (2014) | Presente |
| Satisfação Total |                                    |                                     |                                 | -                 | -              | -               | 0,953    |
|                  | Qualidade do Local de Trabalho     |                                     |                                 | 0,901             | 0,893          | 0,954           | 0,938    |
|                  |                                    | Política de Recursos Humanos        |                                 | 0,904             | 0,895          | 0,876           | 0,882    |
|                  |                                    |                                     | Órgãos de Direção               | 0,910             | 0,909          | 0,941           | 0,912    |
|                  |                                    |                                     | Recursos Humanos                | 0,904             | 0,897          | 0,831           | 0,819    |
|                  |                                    | Moral                               |                                 | 0,904             | 0,900          | 0,961           | 0,945    |
|                  |                                    |                                     | Estado de Espírito              | 0,910             | 0,902          | 0,892           | 0,449    |
|                  |                                    |                                     | Superior Hierárquico            | 0,907             | 0,902          | 0,973           | 0,968    |
|                  |                                    | Recursos Tecnológicos e Financeiros |                                 | 0,910             | 0,898          | 0,792           | 0,810    |
|                  |                                    |                                     | Local de Trabalho e Equipamento | 0,927             | 0,906          | 0,872           | 0,786    |
|                  |                                    |                                     | Vencimento                      | 0,929             | 0,929          | 0,803           | 0,931    |
|                  | Qualidade da Prestação de Serviços |                                     |                                 | 0,910             | 0,901          | 0,892           | 0,883    |
|                  | Melhoria Contínua da Qualidade     |                                     |                                 | 0,907             | 0,901          | 0,927           | 0,858    |
|                  | Satisfação Global                  |                                     |                                 | 0,913             | 0,894          | 0,754           | 0,768    |

#### 4.4. Definição de Variáveis

Antónimo de constante, entende-se por variável um atributo que pode assumir diferentes valores (Coutinho, 2014). Corresponde a qualidades, propriedades ou características de objetos, pessoas ou situações, que exprime diferentes valores de graus, quantidades, diferenças (Fortin, 1999). Devem ser definidas com clareza, objetividade e de forma operacional, para impedir comprometimento ou risco de invalidar a pesquisa (Coutinho, 2014).

#### 4.4.1. Variável Dependente

A variável dependente é a que sofre o efeito da variável independente, correspondendo ao comportamento, resposta ou resultado observado resultante da presença da variável independente (Fortin, 1999). A variável dependente em estudo foi a satisfação no trabalho. Esta variável é multidimensional, sendo composta por quatro escalas: *Qualidade do local de trabalho*, a *Qualidade da prestação de serviços*, a *Melhoria contínua da qualidade* e a *Satisfação Global*, que estão operacionalizadas em subescalas e facetas, como mostra o quadro 1.

#### 4.4.2. Variáveis Independentes

As variáveis independentes são consideradas para Fortin (1999), como um contributo, causa ou elemento que o investigador manipula (no caso dos estudos experimentais) para medir o seu efeito na variável dependente. As variáveis independentes do presente estudo foram agrupadas em variáveis sociodemográficas (sexo do indivíduo, idade, situação familiar, grau de ensino) e variáveis profissionais (local de trabalho, tipo de horário, carga horária semanal, vínculo laboral, desempenho de funções de coordenação, de gestão ou de chefia, categoria profissional, tempo de exercício profissional na SCMA).

### 4.5. Tratamento dos Dados

Os dados recolhidos através dos questionários foram compilados numa base de dados informatizada, e analisados com recurso à estatística descritiva e inferencial, utilizando o programa SPSS® (versão 24). Através da estatística descritiva, determinaram-se as frequências absolutas e percentuais, as medidas de tendência central (média, mínimo/máximo), as medidas de dispersão (desvio-padrão), sempre que aplicáveis. No que se refere à estatística inferencial, recorreu-se a testes paramétricos e não paramétricos em função do nível de mensuração e da natureza da distribuição das variáveis quantitativas. Para confirmar os pressupostos dos testes, nomeadamente a referida normalidade de distribuição de valores e homogeneidade de variâncias, foram utilizados o teste de *Kolmogorov-Smirnov* ou o teste de *Shapiro-Wilk*, consoante a dimensão da amostra era superior ou igual a 30 ou inferior a 30, respetivamente, e o teste de *Levene*. Assim, sempre que se reuniram as condições para tal, utilizaram-se testes paramétricos, no sentido de comparar médias entre grupos. Foram usados o teste *t* de *Student* ou Análise de Variância (ANOVA) quando os

grupos em comparação eram dois ou mais de dois, respetivamente. Nos casos em que se considerou mais adequado utilizar testes não paramétricos, foram usados os testes *U* de *Mann-Whitney* e de *Kruskal-Wallis*, no sentido de comparar as medianas de dois ou mais de dois grupos, respetivamente. Para a análise das relações entre as variáveis, teve-se como referência o nível de significância de 5%, ou seja, assumiu-se que sempre que o valor de *p* fosse igual ou inferior a 0,05 observavam-se diferenças entre as amostras testadas não devidas ao acaso, rejeitando-se a hipótese nula. Sempre que o valor de *p* foi superior a 0,05, considerou-se que se tratou de diferenças estatísticas não significativas, não se rejeitando a hipótese nula.

A pergunta aberta foi tratada com recurso à análise de conteúdo e com apoio dos programas QDA MINER LITE v2.0.5 e SPSS® (versão 24), numa lógica de complementaridade entre o paradigma qualitativo e quantitativo. A análise de conteúdo é um método utilizado para a análise de texto, sob a forma escrita ou oral, adequada em planos quantitativos com perguntas abertas que originam dados textuais que precisam de ser analisados (Coutinho, 2014). À semelhança da análise de dados quantitativos, a análise de conteúdo procura sintetizar e reduzir a quantidade de informação disponível, para permitir uma interpretação das principais tendências e padrões presentes nos dados (Lima, 2013). A análise de conteúdo do tipo exploratório, como é o caso, pressupõe a passagem por três fases sucessivas:

1. pré-análise: corresponde à organização do material, escolha dos documentos a serem analisados, formulação de hipóteses ou questões norteadoras, elaboração de indicadores que fundamentarão a interpretação final. Devem ser respeitadas regras de exaustividade (não omitir nada), de representatividade da amostra, de homogeneidade (dados devem referir-se ao mesmo tema e serem recolhidos da mesma forma), exclusividade (um elemento só deve ser classificado em uma categoria) e pertinência (adaptação dos documentos ao conteúdo e ao objetivo da investigação).
2. exploração do material: trata-se da organização dos dados brutos e da sua transformação em segundo um quadro de referência, sendo a etapa mais longa e cansativa deste método. Através de um processo sistemático de codificação (recorte, enumeração e categorização), os dados brutos são transformados.
3. tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação) (Coutinho, 2014).

Assim, cada segmento de resposta foi codificado segundo as características que o atribuíam a cada uma das categorias e subcategorias definidas no sistema de categorias para codificação dos dados, desenvolvido com base nas escalas, subescalas e facetas do IASP, como está demonstrado no Dicionário de Categorias em anexo. De modo a procurar minimizar possíveis enviesamentos associados ao processo de classificação, no momento posterior à classificação das unidades em análise nas diversas categorias, optou-se por avaliar a objetividade dessa classificação a partir de um grau específico de concordância entre dois elementos avaliadores, denominado de acordo interjuízes (Fonseca, Silva & Silva, 2013). Foi encontrado uma taxa de fiabilidade intercodificadores de 90%, tal como proposto por Lima (2013), garantindo a reprodutividade do processo de codificação.

Para apresentação dos resultados, quer da análise qualitativa, quer da quantitativa, e de modo a facilitar a sua compreensão, utilizaram-se tabelas e gráficos.

#### 4.6. População e Amostra

A população de um estudo é o “conjunto de todos os resultados, respostas, medidas ou contagens que são de interesse”, enquanto amostra é um “subconjunto da população” (Larson & Farber, 2004, p. 2), com seleção de unidades de amostra de forma arbitrária em função da conveniência da investigação, que limita a inferência dos resultados (Barañano, 2008). Numa amostra de conveniência fazem parte apenas as pessoas disponíveis (Larson & Farber, 2004).

Neste trabalho, entendeu-se como população os colaboradores da SCMA, que, através de um método de amostragem não probabilístico, constituíram uma amostra de conveniência, de 90 colaboradores, o que corresponde a uma taxa de resposta de 64,7%, conforme mostra a tabela 1.



Tabela 1 - Taxa de resposta por equipamento.

| <b>Equipamento</b>          | <b>Efetivos</b> | <b>Respondentes</b> | <b>Taxa de Resposta</b> |
|-----------------------------|-----------------|---------------------|-------------------------|
| Creche e Jardim de Infância | 16              | 11                  | 68,8%                   |
| Lar de Infância e Juventude | 9               | 6                   | 66,7%                   |
| Centro Médico               | 4               | 4                   | 100%                    |
| Estrutura de Apoio a Idosos | 110             | 69                  | 62,7%                   |
| Total                       | 139             | 90                  | 64,7%                   |

Pela análise das tabelas 2, 3 e 4 e gráfico 1 verifica-se que a amostra em estudo se constituiu, na sua maioria, por colaboradores do sexo feminino (92,9%), com uma média de idades a rondar os 46 anos, casados (72,0%), com o ensino secundário (38,6%) ou básico (33,7%) completos, afetos a estruturas de apoio a idosos (76,7%). Quanto ao tipo de horário, a amostra dividiu-se equitativamente por horários fixos (51,1%) e por turnos (48,9%) e a maioria trabalhou 37 horas por semana (40,2%), em regime de contrato por tempo indeterminado (65,9%). Dividiam-se por 28 categorias profissionais, na sua maioria operacionais (86,2%), a trabalhar na instituição, em média, há aproximadamente 14 anos, sendo que apenas 27,3% assumiu desempenhar funções de coordenação, gestão ou chefia.

Tabela 2 - Dados sociodemográficos.

| <b>Sexo</b>              | <b>N</b> | <b>%</b> |
|--------------------------|----------|----------|
| Feminino                 | 79       | 92,9     |
| Masculino                | 6        | 7,1      |
| Omissos: 5               |          |          |
| <b>Idade</b>             | <b>N</b> | <b>%</b> |
| <40                      | 17       | 20,7     |
| 40 – 50                  | 38       | 46,3     |
| >50                      | 27       | 32,9     |
| Omissos: 8               |          |          |
| Média±desvio padrão      | 46,3±8,0 |          |
| Mínimo                   | 27       |          |
| Máximo                   | 62       |          |
| <b>Situação Familiar</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Casado/União facto       | 59       | 72,0     |
| Solteiro                 | 9        | 11,0     |
| Viúvo                    | 2        | 2,4      |
| Divorciado               | 11       | 13,4     |
| Separado                 | 1        | 1,2      |
| Omissos: 8               |          |          |
| <b>Grau de Ensino</b>    | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Ensino primário          | 10       | 12,0     |
| Ensino básico            | 28       | 33,7     |
| Ensino secundário        | 32       | 38,6     |
| Ensino superior          | 13       | 15,7     |
| Omissos: 7               |          |          |

Tabela 3 - Dados profissionais.

| <b>Local de Trabalho</b>         | <b>N</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------|----------|----------|
| Creche e Jardim de Infância      | 11       | 12,2     |
| Lar de Infância e Juventude      | 6        | 6,7      |
| Centro Médico                    | 4        | 4,4      |
| Estrutura de Apoio a Idosos      | 69       | 76,7     |
| <b>Tipo de Horário</b>           | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Fixo                             | 46       | 51,1     |
| Turnos                           | 44       | 48,9     |
| <b>Horário de Trabalho</b>       | <b>N</b> | <b>%</b> |
| <35 h/semana                     | 6        | 6,9      |
| 35 h/semana                      | 13       | 14,9     |
| 37 h/semana                      | 35       | 40,2     |
| 39 h/semana                      | 24       | 27,6     |
| 40 h/semana                      | 9        | 10,3     |
| Omissos: 3                       |          |          |
| <b>Vínculo Laboral</b>           | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Contrato por tempo indeterminado | 58       | 65,9     |
| Contrato a termo certo           | 23       | 26,1     |
| Prestação de serviços            | 7        | 8,0      |
| Omissos: 2                       |          |          |
| <b>Categoria Profissional</b>    | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Operacionais                     | 75       | 86,2     |
| De suporte                       | 12       | 13,8     |
| Omissos: 3                       |          |          |
| <b>Tempo de serviço na SCMA</b>  | <b>N</b> | <b>%</b> |
| <10 anos                         | 27       | 32,5     |
| 10 – 20 anos                     | 33       | 39,8     |
| >20 anos                         | 23       | 27,7     |
| Omissos: 7                       |          |          |
| Média±desvio padrão              | 14,5±9,4 |          |
| Mínimo                           | 0,3      |          |
| Máximo                           | 35       |          |

Gráfico 1 - Distribuição das respostas à pergunta “desempenha funções de coordenação, gestão ou chefia?”.

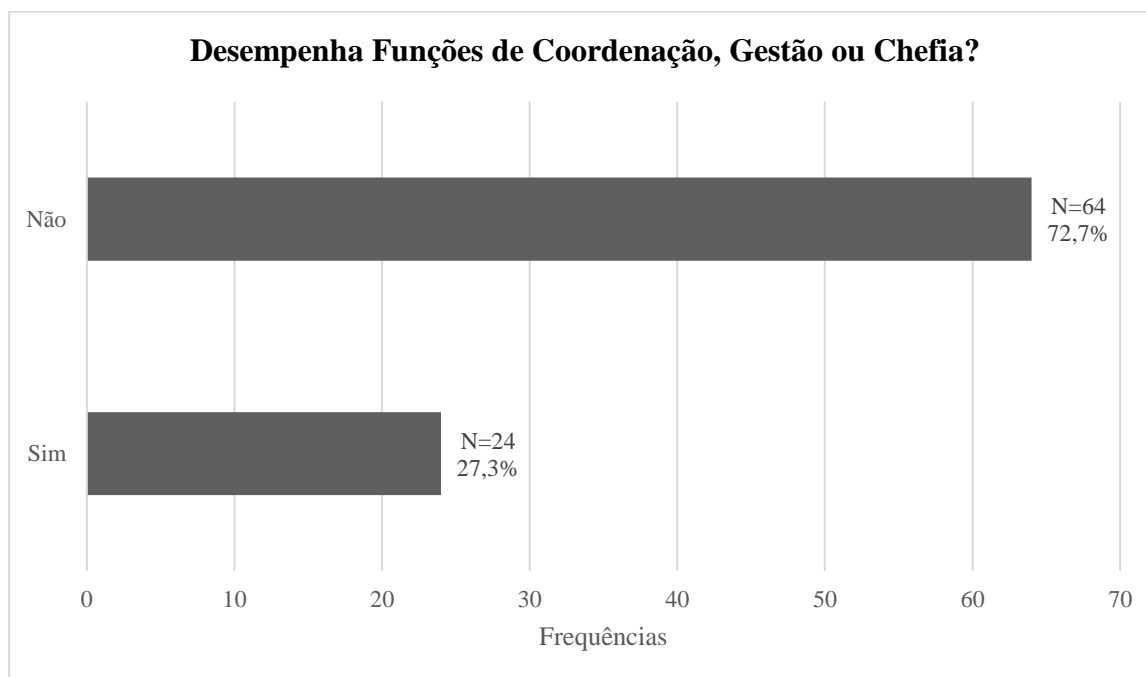


Tabela 4 - Categorias profissionais.

| Categorias Profissionais       |    |      |                             |   |     |
|--------------------------------|----|------|-----------------------------|---|-----|
| Categoria                      | N  | %    | Categoria                   | N | %   |
| Ajudante de ação educativa     | 8  | 9,2  | Fisioterapeuta              | 1 | 1,1 |
| Ajudante de cozinha            | 4  | 4,6  | Gerontólogo                 | 1 | 1,1 |
| Ajudante de lar                | 9  | 10,3 | Médico                      | 1 | 1,1 |
| Ajudante familiar              | 6  | 6,9  | Monitor                     | 1 | 1,1 |
| Ajudante ocupacional           | 1  | 1,1  | Motorista                   | 1 | 1,1 |
| Auxiliar de ação médica        | 17 | 19,5 | Nutricionista               | 1 | 1,1 |
| Auxiliar de fisioterapia       | 1  | 1,1  | Operador de lavandaria      | 3 | 3,4 |
| Auxiliar de serviços gerais    | 12 | 13,8 | Psicólogo                   | 1 | 1,1 |
| Chefe de compras               | 1  | 1,1  | Rececionista                | 2 | 2,3 |
| Coordenador                    | 1  | 1,1  | Técnico de contabilidade    | 1 | 1,1 |
| Diretor técnico                | 3  | 3,4  | Técnico de recursos humanos | 1 | 1,1 |
| Educador                       | 2  | 2,3  | Técnico de secretariado     | 3 | 3,4 |
| Encarregado de serviços gerais | 1  | 1,1  | Técnico de serviço social   | 1 | 1,1 |
| Enfermeiro                     | 3  | 3,4  |                             |   |     |

#### 4.7. Procedimentos Éticos

De forma a cumprir todos os procedimentos éticos inerentes a esta investigação, foi solicitada autorização para a recolha de dados à Mesa Administrativa da SCMA, mediante ofício, tendo-se iniciado a recolha de dados após a devida autorização. O respeito pela colaboração voluntária dos participantes, a confidencialidade e o anonimato da informação recolhida foram salientados no próprio questionário e garantidos ao longo de toda a investigação. A explicação do estudo e a sua pertinência foram também expressos na primeira página dos questionários.



## Capítulo 5: Apresentação e Análise dos Resultados

---

Apresentam-se neste capítulo os principais resultados obtidos, tendo por base os dados recolhidos com a aplicação do instrumento IASP, no que respeita à satisfação profissional e seus determinantes. Expõem-se ainda os resultados da análise qualitativa à questão aberta do IASP.

### 5.1. Satisfação Profissional

Na tabela seguinte (5) esquematizam-se os valores médios de satisfação dos colaboradores participantes no estudo, no que respeita à *Satisfação total*, às escalas (*Qualidade do local de trabalho*, *Qualidade da prestação de serviços* e *Melhoria contínua da qualidade*), subescalas (*Política de recursos humanos*, *Moral* e *Recursos tecnológicos e financeiros*) e respetivas facetas do IASP (*Órgãos de direção*, *Recursos humanos*, *Superior hierárquico*, *Local de trabalho e equipamento* e *Vencimento*).

Tabela 5 - Satisfação profissional no total e por escala, subescala e faceta.

| <b>Satisfação Total</b><br>60,1%<br>(±12,1) | Escala   | Subescala   | Faceta  |
|---|--|---|---|
|   | Qualidade do local de trabalho<br>58,7%<br>(±14,1)     | Política de recursos humanos<br>52,7%<br>(±16,4)        | Órgãos de direção<br>48,2%<br>(±22,3)               |
|   |  |   | Recursos humanos<br>55,8%<br>(±16,1)                |
|   |  | Moral<br>66,2%<br>(±16,8)                               | Superior hierárquico<br>65,2%<br>(±19,6)            |
|   |  | Recursos tecnológicos e financeiros<br>52,2%<br>(±17,9) | Local de trabalho e equipamento<br>59,6%<br>(±17,0) |
|   |  |   | Vencimento<br>42,4%<br>(±28,4)                      |
|   | Qualidade da prestação de serviços<br>65,7%<br>(±12,5) |   |   |
|   | Melhoria contínua da qualidade<br>60,5%<br>(±13,2)     |   |   |

± desvio padrão

A *Satisfação total*, que representa a média da satisfação das escalas *Qualidade local trabalho*, *Qualidade na prestação de serviços* e *Melhoria contínua da qualidade*, foi de 60,1% (DP±12,1), estando no nível “regular”. A satisfação média com a *Qualidade do local de trabalho* foi de 58,7% (DP±14,1), com a *Qualidade da prestação de serviços* de 65,7% (DP±12,5) e com a *Melhoria contínua da qualidade* de 60,5% (DP±13,2).

Analisando todas as facetas que constituem o IASP, a média mais elevada de satisfação surgiu no *Superior hierárquico* (65,2%±19,6). A mais baixa, atingindo o nível “mau”,



correspondeu à satisfação com o *Vencimento* ( $42,4\% \pm 28,4$ ), seguida da satisfação com os *Órgãos de direção* ( $48,2\% \pm 22,3$ ).

### 5.1.1. Qualidade do Local de Trabalho

A escala *Qualidade do local de trabalho* é composta pelas subescalas *Política de recursos humanos*, *Moral* e *Recursos tecnológicos e financeiros*. A tabela 6 mostra a distribuição das respostas dadas para as referidas escala e subescalas.

Tabela 6 - Distribuição das respostas referentes à escala *Qualidade do local de trabalho* e respetivas subescalas.

| Dimensões                      |                                     | Respostas |     |      |      |      |      |      |           |
|--------------------------------|-------------------------------------|-----------|-----|------|------|------|------|------|-----------|
| Escala                         | Subescala                           |           | Exc | MBom | Bom  | Reg  | Mau  | Σ    | Média± DP |
| Qualidade do local de trabalho |                                     | <i>n</i>  | 123 | 332  | 747  | 1069 | 250  | 2521 | 58,7±     |
|                                |                                     | %         | 4,9 | 13,2 | 29,6 | 42,4 | 9,9  | 100  | 14,1      |
|                                | Política de recursos humanos        | <i>n</i>  | 17  | 59   | 175  | 439  | 91   | 781  | 52,7±     |
|                                |                                     | %         | 2,2 | 7,6  | 22,4 | 56,2 | 11,7 | 100  | 16,4      |
|                                | Moral                               | <i>n</i>  | 90  | 207  | 409  | 361  | 51   | 1118 | 66,2±     |
|                                |                                     | %         | 8,1 | 18,5 | 36,6 | 32,3 | 4,6  | 100  | 16,8      |
|                                | Recursos tecnológicos e financeiros | <i>n</i>  | 16  | 66   | 163  | 269  | 108  | 622  | 52,2±     |
|                                |                                     | %         | 2,6 | 10,6 | 26,2 | 43,2 | 17,4 | 100  | 17,9      |

Nota: o valor de *n* corresponde ao somatório de todas as respostas dadas em todos os itens que constituem a referida escala e suas subescalas.

A média da satisfação com a *Qualidade do local de trabalho* foi de 58,7% (DP $\pm$ 14,1), sendo considerada “regular”. Na distribuição das respostas por níveis de satisfação, verifica-se que 42,4% a consideraram “regular”, 29,6% “bom”, 13,2% “muito bom”, 9,9% “mau” e 4,9% a consideraram “excelente”.

A média da satisfação com a *Política de recursos humanos* foi de 52,7% (DP $\pm$ 16,4) e classificada como “regular”, com 56,2% das respostas a considerarem “regular”, 22,4% “bom”, 11,7% “mau”, 7,6% “muito bom” e apenas 2,2% a considerarem “excelente”.

A satisfação média relativamente à subescala *Moral* foi de 66,2% (DP $\pm$ 16,8), a mais alta dentro desta escala, mas classificada ainda como “regular”, e distribuída da seguinte forma: 36,6% responderam “bom”, 32,3% “regular”, 18,5% “muito bom”, 8,1% “excelente” e apenas 4,6% “mau”.

Relativamente à satisfação com os *Recursos tecnológicos e financeiros*, a média foi de 52,2% (DP $\pm$ 17,9), classificada como “regular”. A distribuição das respostas por níveis de

satisfação foi de 43,2% no “regular”, 26,2% no “bom”, 17,4% no “mau” e 13,2% no “excelente” e “muito bom”.

A subescala *Política de recursos humanos* é composta pelas facetas *Órgãos de direção* e *Recursos Humanos*. Nas tabelas 7 e 8 apresenta-se a distribuição das respostas por itens, dentro de cada faceta.

Tabela 7 - Distribuição das respostas referentes à faceta *Órgãos de direção* e respetivos itens.

| Dimensões                                   |          | Respostas |      |      |      |      |     | Média±<br>DP |
|---|----------|-----------|------|------|------|------|-----|--------------|
| Faceta                                      | Itens    | Exc       | MBom | Bom  | Reg  | Mau  | Σ   |              |
| <b>Órgãos de direção</b>                    | <i>n</i> | 4         | 23   | 58   | 204  | 53   | 342 | 48,2±        |
|   | %        | 1,2       | 6,7  | 17,0 | 59,6 | 15,5 | 100 | 22,3         |
| <b>Reconhecimento dos órgãos de direção</b> | <i>n</i> | 1         | 7    | 17   | 49   | 14   | 88  | 49,7±        |
|   | %        | 1,1       | 8,0  | 19,3 | 55,7 | 15,9 | 100 | 25,3         |
| <b>Comunicação</b>                          | <i>n</i> | 1         | 6    | 18   | 49   | 12   | 86  | 50,6±        |
|   | %        | 1,2       | 7,0  | 20,9 | 57,0 | 14,0 | 100 | 24,1         |
| <b>Queixas e objeções</b>                   | <i>n</i> | 1         | 6    | 11   | 56   | 11   | 85  | 49,5±        |
|   | %        | 1,2       | 7,1  | 12,9 | 65,9 | 12,9 | 100 | 22,9         |
| <b>Planificação de atividades</b>           | <i>n</i> | 1         | 4    | 12   | 50   | 16   | 83  | 45,8±        |
|   | %        | 1,2       | 4,8  | 14,5 | 60,2 | 19,3 | 100 | 25,2         |

Relativamente aos *Órgãos de direção*, a média da satisfação foi 48,2% (DP±22,3), classificada como “mau”. Com 59,6% a classificar a satisfação em “regular”, 17% classificaram “bom”, 15,5% “mau” e 7,9% “muito bom” e “excelente”.

Na última posição, com o valor mais baixo dentro desta faceta, a satisfação média com o item *Planificação de atividades* foi de 45,8% (DP±25,2), classificada no nível “mau”, com 60,2% das respostas a caberem no grau “regular”, 20,5% nos níveis “excelente”, “muito bom” e “bom” e 19,3% no “mau”.

Por sua vez, a satisfação média com o item *Queixas e objeções* foi de 49,5% (DP±22,9), no limite do nível “mau”, com 65,9% a considerarem “regular”, 12,9% “bom”, também 12,9% “mau” e 8,3% “muito bom” e “excelente”.

A satisfação média com o item *Reconhecimento dos órgãos de direção* foi de 49,7% (DP±25,3), também no nível “mau”, com 55,7% a considerarem “regular”, 19,3% “bom”, 15,9% “mau” e 9,1% “muito bom” e “excelente”.

A satisfação média com o item *Comunicação* foi de 50,6% (DP±24,1), já um valor “regular”, com 57,0% a considerarem “regular”, 20,9% “bom”, 14,0% “mau” e 8,2% “muito bom” e “excelente”.

Tabela 8 - Distribuição das respostas referentes à faceta *Recursos humanos* e respetivos itens.

| Dimensões                  |       |          | Respostas |      |      |      |      |     |              |
|----------------------------|-------|----------|-----------|------|------|------|------|-----|--------------|
| Faceta                     | Itens |          | Exc       | MBom | Bom  | Reg  | Mau  | Σ   | Média±<br>DP |
| Recursos humanos           |       | <i>n</i> | 13        | 36   | 117  | 235  | 38   | 439 | 55,8±        |
|                            |       | %        | 3,0       | 8,2  | 26,7 | 53,5 | 8,7  | 100 | 16,1         |
| Continuidade do<br>pessoal |       | <i>n</i> | 4         | 6    | 22   | 51   | 6    | 89  | 56,5±        |
|                            |       | %        | 4,5       | 6,7  | 24,7 | 57,3 | 6,7  | 100 | 21,2         |
| Proporção<br>hierárquica   |       | <i>n</i> | 3         | 10   | 21   | 50   | 5    | 89  | 58,1±        |
|                            |       | %        | 3,4       | 11,2 | 23,6 | 56,2 | 5,6  | 100 | 20,9         |
| Número de<br>profissionais |       | <i>n</i> | 1         | 7    | 15   | 43   | 22   | 88  | 44,7±        |
|                            |       | %        | 1,1       | 8,0  | 17,0 | 48,9 | 25,0 | 100 | 28,8         |
| Trabalho de<br>equipa      |       | <i>n</i> | 2         | 6    | 28   | 48   | 2    | 86  | 59,30±       |
|                            |       | %        | 2,3       | 7,0  | 32,6 | 55,8 | 2,3  | 100 | 16,6         |
| Comunicação                |       | <i>n</i> | 3         | 7    | 31   | 43   | 3    | 87  | 60,3±        |
|                            |       | %        | 3,4       | 8,0  | 35,6 | 49,4 | 3,4  | 100 | 18,5         |

A faceta *Recursos Humanos* obteve uma satisfação média de 55,8% (DP±16,1), classificada como “regular”, com 53,5% da amostra a classificar a satisfação em “regular”, 37,9% “excelente”, “muito bom” e “bom” e 8,7% “mau”.

O item com a satisfação média mais baixa nesta faceta, no nível “mau”, foi o *Número de profissionais* (44,7%±28,8), com 48,9% de respostas no nível “regular”, 26,1% nos níveis “excelente”, “muito bom” e “bom” e 25% no nível “mau”. Os restantes itens apresentam satisfações médias no nível “regular”.

A satisfação média com a *Continuidade do pessoal* foi de 56,5% (DP±21,2), com 57,3% de respostas no nível “regular”, 35,9% nos níveis “excelente”, “muito bom” e “bom” e 6,7% no nível “mau”.

O item *Proporção hierárquica* apresentou uma satisfação média de 58,1% (DP±20,9), com 56,2% de respostas no nível “regular”, 38,2% nos níveis “excelente”, “muito bom” e “bom” e 5,6% no nível “mau”.

A satisfação média com o *Trabalho de equipa* foi de 59,30% (DP±16,6), compreendendo 55,8% de respostas no nível “regular”, 41,9% nos níveis “excelente”, “muito bom” e “bom” e 2,3% no nível “mau”.

Por último, o item *Comunicação* obteve uma satisfação média de 60,3% (DP±18,5), a mais alta desta faceta, com 49,4% da amostra a responder “regular”, 47,0% a responder “excelente”, “muito bom” ou “bom” e apenas 3,4% a responder “mau”.

A subescala *Moral* é composta pelas facetas *Estado de espírito* e *Superior hierárquico*. A tabela 9 diz respeito à distribuição de respostas por itens dentro da faceta *Superior hierárquico*.

Tabela 9 - Distribuição das respostas referentes à faceta *Superior hierárquico* e respetivos itens.

| Dimensões            |                           | Respostas |      |      |      |      |     | Média±<br>DP |
|----------------------|---------------------------|-----------|------|------|------|------|-----|--------------|
| Faceta               | Itens                     | Exc       | MBom | Bom  | Reg  | Mau  | Σ   |              |
| Superior hierárquico |                           | <i>n</i>  | 77   | 173  | 328  | 317  | 47  | 942          |
|                      |                           | %         | 8,2  | 18,4 | 34,8 | 33,7 | 5,0 | 100          |
|                      | Abertura                  | <i>n</i>  | 9    | 19   | 29   | 23   | 7   | 87           |
|                      |                           | %         | 10,3 | 21,8 | 33,3 | 26,4 | 8,0 | 100          |
|                      | Razoabilidade             | <i>n</i>  | 6    | 13   | 33   | 29   | 6   | 87           |
|                      |                           | %         | 6,9  | 14,9 | 37,9 | 33,3 | 6,9 | 100          |
|                      | Inovação                  | <i>n</i>  | 10   | 14   | 27   | 32   | 1   | 84           |
|                      |                           | %         | 11,9 | 16,7 | 32,1 | 38,1 | 1,2 | 100          |
|                      | Liberdade                 | <i>n</i>  | 8    | 14   | 31   | 31   | 3   | 87           |
|                      |                           | %         | 9,2  | 16,1 | 35,6 | 35,6 | 3,4 | 100          |
|                      | Atitude positiva          | <i>n</i>  | 7    | 20   | 26   | 25   | 8   | 86           |
|                      |                           | %         | 8,1  | 23,3 | 30,2 | 29,1 | 9,3 | 100          |
|                      | Atitude construtiva       | <i>n</i>  | 4    | 17   | 33   | 24   | 5   | 83           |
|                      |                           | %         | 4,8  | 20,5 | 39,8 | 28,9 | 6,0 | 100          |
|                      | Investimento na qualidade | <i>n</i>  | 8    | 16   | 25   | 30   | 3   | 82           |
|                      |                           | %         | 9,8  | 19,5 | 30,5 | 36,6 | 3,7 | 100          |
|                      | Apoio                     | <i>n</i>  | 9    | 14   | 32   | 23   | 6   | 84           |
|                      |                           | %         | 10,7 | 16,7 | 38,1 | 27,4 | 7,1 | 100          |
|                      | Expetativas               | <i>n</i>  | 7    | 14   | 32   | 31   | 3   | 87           |
|                      |                           | %         | 8,0  | 16,1 | 36,8 | 35,6 | 3,4 | 100          |
|                      | Conhecimentos             | <i>n</i>  | 4    | 17   | 31   | 34   | 1   | 87           |
|                      |                           | %         | 4,6  | 19,5 | 35,6 | 39,1 | 1,1 | 100          |
|                      | Circulação da informação  | <i>n</i>  | 5    | 15   | 29   | 35   | 4   | 88           |
|                      |                           | %         | 5,7  | 17,0 | 33,0 | 39,8 | 4,5 | 100          |

A faceta *Superior hierárquico* obteve uma satisfação média de 65,2% (DP±19,6), que cabe no nível “regular” da escala, distribuindo as respostas por 34,8% como “bom”, 33,7% como “regular”, 26,6% como “excelente” e “muito bom” e 5% como “mau”.

Dentre os itens que constituem esta faceta, todos no nível “regular”, a *Inovação* obteve o *score* mais alto, 68,5% (DP±19,7) de satisfação média, com 38,1% de respostas no nível

“regular”, 32,1% “bom”, 28,6% nos níveis “excelente” e “muito bom” e apenas 1,2% no “mau”.

O item *Investimento na qualidade*, na segunda posição, alcançou 67,0% ( $DP \pm 22,1$ ) de satisfação média, com 36,6% de respostas no nível “regular”, 30,5% “bom”, 29,3% nos níveis “excelente” e “muito bom” e 3,7% no “mau”.

O item *Conhecimento* obteve de satisfação média 66,7% ( $DP \pm 18,0$ ), com 39,1% da amostra a responder “regular”, 35,6% “bom”, 24,1% nos níveis “excelente” e “muito bom” e apenas 1,1% no “mau”.

O item *Abertura*, com uma satisfação média de 66,6% ( $DP \pm 26,0$ ), distribuiu as suas respostas pelos níveis “excelente”, “muito bom” e “bom” (65,4%), “regular” (26,4%) e “mau” (8,0%).

O item *Liberdade* obteve 66,4% ( $DP \pm 21,2$ ) de satisfação média, com 35,6% de respostas no nível “regular”, o mesmo valor no “bom”, 25,3% nos níveis “excelente” e “muito bom” e 3,4% no “mau”.

A satisfação média com o item *Expetativas* foi de 66,1% ( $DP \pm 20,9$ ), com 60,9% de respostas nos níveis “excelente”, “muito” e “bom”, 35,6% no “regular” e 3,4% no “mau”.

O item *Apoio* obteve uma satisfação média de 66,1% ( $DP \pm 24,8$ ), com 65,5% da amostra a responder “excelente”, “muito” ou “bom”, 27,4% “regular” e 7,1% “mau”.

O item *Atitude construtiva* alcançou 65,5% ( $DP \pm 22,9$ ) de satisfação média, com 65,1% da amostra a responder “excelente”, “muito” ou “bom”, 28,9% “regular” e 6,0% “mau”.

O item *Atitude positiva*, com uma satisfação média de 64,8% ( $DP \pm 26,8$ ), distribuiu 61,6% das suas respostas pelos níveis “excelente”, “muito bom” e “bom”, 29,1% pelo “regular” e 9,3% no “mau”, o valor mais alto de respostas neste nível nesta faceta.

A satisfação média com a *Circulação da informação* foi de 64,0% ( $DP \pm 21,7$ ), com 39,8% da amostra a responder “regular”, 33,0% “bom”, 22,7% nos níveis “excelente” e “muito bom” e 4,5% no “mau”.

Por último, o item *Razoabilidade* obteve uma satisfação média de 63,6% ( $DP \pm 23,6$ ), com 37,9% de respostas no nível “bom”, 33,3% no nível “regular”, 14,9% no nível “muito bom”, 6,9% de respostas nível “excelente” e o mesmo valor no nível “mau”.

A subescala *Recursos tecnológicos e financeiros* é composta pelas facetas *Local de trabalho e equipamento* e *Vencimento*. A tabela 10 diz respeito à distribuição de respostas por itens dentro da faceta *Local de trabalho e equipamento*.

Tabela 10 - Distribuição das respostas referentes à faceta *Local de trabalho e equipamento* e respetivos itens.

| Dimensões                       |                       | Respostas |      |      |      |      |      | Média±<br>DP |
|---------------------------------|-----------------------|-----------|------|------|------|------|------|--------------|
| Faceta                          | Itens                 | Exc       | MBom | Bom  | Reg  | Mau  | Σ    |              |
| Local de trabalho e equipamento |                       | <i>n</i>  | 12   | 52   | 106  | 161  | 27   | 358          |
|                                 |                       | %         | 3,4  | 14,5 | 29,6 | 45,0 | 7,5  | 100          |
|                                 | Limpeza               | <i>n</i>  | 6    | 23   | 35   | 25   | 1    | 90           |
|                                 |                       | %         | 6,7  | 25,6 | 38,9 | 27,8 | 1,1  | 100          |
|                                 | Segurança             | <i>n</i>  | 2    | 8    | 20   | 47   | 13   | 90           |
|                                 |                       | %         | 2,2  | 8,9  | 22,2 | 52,2 | 14,4 | 100          |
|                                 | Organização do espaço | <i>n</i>  | 2    | 12   | 27   | 43   | 6    | 90           |
|                                 |                       | %         | 2,2  | 13,3 | 30,0 | 47,8 | 6,7  | 100          |
|                                 | Equipamento           | <i>n</i>  | 2    | 9    | 24   | 46   | 7    | 88           |
|                                 |                       | %         | 2,3  | 10,2 | 27,3 | 52,3 | 8,0  | 100          |

Relativamente à faceta *Local de trabalho e equipamento*, a média de satisfação foi de 59,6% (DP±17,0), classificado como “regular”, tal como todos os itens desta faceta. Esta classificação representou também 45,0% das preferências, a classificação “bom” representou 29,6%, as classificações “excelente” e “muito bom” representaram 17,9%, enquanto a classificação “mau” representou 7,5% das preferências.

O item *Limpeza* obteve a satisfação média mais alta, 70,8% (DP±18,2), com 71,2% da amostra a classificar como “excelente”, “muito bom” e “bom”, 27,8% como “regular” e apenas 1,1% como “mau”.

De seguida surge o item *Organização do espaço*, com uma satisfação média de 59,1% (DP±21,9). Na distribuição das respostas por níveis de satisfação, verifica-se que 47,8% a consideraram “regular”, 30,0% “bom”, 15,5% “excelente” ou “muito bom” e 6,7% consideraram “mau”.

A satisfação média com o *Equipamento* foi de 56,7% (DP±22,1), com 52,3% a responder “regular”, 27,3% “bom”, 12,5% “excelente” ou “muito bom” e 8,0% a responder “mau”.

O item *Segurança* obteve o *score* mais baixo desta faceta, com uma satisfação média de 51,9% (DP±25,5). O nível “regular” representou 52,2% das preferências, a classificação “bom” representou 22,2%, a classificação “mau” representou 14,4%, enquanto as classificações “excelente” e “muito bom” representaram 11,1%, das preferências.

A tabela 11 diz respeito à distribuição das respostas por itens dentro da faceta *Vencimento*.

Tabela 11 - Distribuição das respostas referentes à faceta *Vencimento* e respetivos itens.

| Dimensões                            |       |          | Respostas |      |      |      |      |     |              |
|--------------------------------------|-------|----------|-----------|------|------|------|------|-----|--------------|
| Faceta                               | Itens |          | Exc       | MBom | Bom  | Reg  | Mau  | Σ   | Média±<br>DP |
| Vencimento                           |       | <i>n</i> | 4         | 14   | 57   | 108  | 81   | 264 | 42,4±        |
|                                      |       | %        | 1,5       | 5,3  | 21,6 | 40,9 | 30,7 | 100 | 28,4         |
| Em relação à sua<br>responsabilidade |       | <i>n</i> | 1         | 2    | 20   | 37   | 27   | 87  | 40,6±        |
|                                      |       | %        | 1,1       | 2,3  | 23,0 | 42,5 | 31,0 | 100 | 29,2         |
| Em relação à sua<br>experiência      |       | <i>n</i> | 2         | 5    | 19   | 37   | 25   | 88  | 43,5±        |
|                                      |       | %        | 2,3       | 5,7  | 21,6 | 42,0 | 28,4 | 100 | 30,2         |
| Em relação ao seu<br>desempenho      |       | <i>n</i> | 1         | 7    | 18   | 34   | 29   | 89  | 41,5±        |
|                                      |       | %        | 1,1       | 7,9  | 20,2 | 38,2 | 32,6 | 100 | 31,4         |

A satisfação com o vencimento foi a mais baixa de todas as dimensões do IASP, com uma média de 42,4% (DP±28,4), que corresponde ao nível “mau”. Relativamente à distribuição das respostas por níveis de satisfação, 40,9% consideraram “regular”, 30,7% “mau” e 28,4% consideraram “excelente”, “muito bom” ou “bom”. Todos os itens que constituem esta faceta foram avaliados no nível “mau”.

A satisfação média com o item *Em relação à sua experiência* foi de 43,5% (DP±30,2), distribuindo-se pelo nível “regular” com 42,0%, o “mau” com 28,4% e os níveis “excelente”, “muito bom” e “bom” com 29,6%.

O item *Em relação ao seu desempenho* obteve uma satisfação média de 41,5% (DP±31,4), com 38,2% da amostra a responder “regular”, 32,6% a responder “mau” e 29,2% a responder “excelente”, “muito bom” ou “bom”.

Por último, e com a média mais baixa, o item *Em relação à sua responsabilidade* alcançou uma média de satisfação de 40,6% (DP±29,2), com 42,5% das respostas a caber no nível “regular”, 31,0% no nível “mau” e 26,4% nos níveis “excelente”, “muito bom” ou “bom”.

### 5.1.2. Qualidade da Prestação de Serviços

A escala *Qualidade da prestação de serviços* é constituída por 7 itens, como demonstra a tabela 12.

Tabela 12 - Distribuição das respostas referentes à escala *Qualidade da prestação de serviços* e respetivos itens.

| Dimensões                          |       |          | Respostas |      |      |      |     |     |           |
|------------------------------------|-------|----------|-----------|------|------|------|-----|-----|-----------|
| Escala                             | Itens |          | Exc       | MBom | Bom  | Reg  | Mau | Σ   | Média± DP |
| Qualidade da prestação de serviços |       | <i>n</i> | 14        | 86   | 269  | 218  | 8   | 595 | 65,7±     |
|                                    |       | %        | 2,4       | 14,5 | 45,2 | 36,6 | 1,3 | 100 | 12,5      |
| Atendimento                        |       | <i>n</i> | 2         | 13   | 34   | 33   | 4   | 86  | 62,8±     |
|                                    |       | %        | 2,3       | 15,1 | 39,5 | 38,4 | 4,7 | 100 | 20,4      |
| Coordenação dos serviços           |       | <i>n</i> | 1         | 12   | 45   | 28   | 1   | 87  | 65,9±     |
|                                    |       | %        | 1,1       | 13,8 | 51,7 | 32,2 | 1,1 | 100 | 15,4      |
| Capacidade dos profissionais       |       | <i>n</i> | 2         | 16   | 39   | 28   | 1   | 86  | 67,1±     |
|                                    |       | %        | 2,3       | 18,6 | 45,3 | 32,6 | 1,2 | 100 | 16,7      |
| Sensibilidade                      |       | <i>n</i> | 3         | 15   | 38   | 29   | 1   | 86  | 67,0±     |
|                                    |       | %        | 3,5       | 17,4 | 44,2 | 33,7 | 1,2 | 100 | 17,0      |
| Condições das instalações          |       | <i>n</i> | 3         | 18   | 41   | 25   | 0   | 87  | 69,4±     |
|                                    |       | %        | 3,4       | 20,7 | 47,1 | 28,7 | 0   | 100 | 15,2      |
| Informações                        |       | <i>n</i> | 2         | 7    | 41   | 33   | 0   | 83  | 64,5±     |
|                                    |       | %        | 2,4       | 8,4  | 49,4 | 39,8 | 0   | 100 | 13,6      |
| Custo dos serviços                 |       | <i>n</i> | 1         | 5    | 31   | 42   | 1   | 80  | 60,3±     |
|                                    |       | %        | 1,3       | 6,3  | 38,8 | 52,5 | 1,3 | 100 | 14,7      |

A média da satisfação obtida nesta escala foi de 65,7% (DP±12,5), classificada no nível “regular”, com 62,1% da amostra a classificar como “excelente”, “muito bom” ou “bom”, 36,6% de “regular” e apenas 1,3% de “mau”. Todos os itens que constituem esta escala foram avaliados no nível “regular”.

A satisfação média com as *Condições das instalações* foi de 69,4% (DP±15,2), a mais alta dentro desta escala, com 47,1% da amostra a avaliar “bom”, 28,7% “regular” e 24,1% “excelente” ou “muito bom”. Nenhum participante classificou este item como “mau”.

O item *Capacidade dos profissionais* obteve de satisfação média 67,1% (DP±16,7), com 45,3% das respostas no nível “bom”, 32,6% no “regular”, 20,9% nos níveis “excelente” e “muito bom” e apenas 1,2% no nível “mau”.

Por sua vez, o item *Sensibilidade* obteve 67,0% (DP±17,0) de satisfação média, com 44,2% da amostra a considerar “bom”, 33,7% a considerar “regular”, 20,9% a considerar “excelente” ou “muito bom” e apenas 1,2% no nível “mau”.

A satisfação média com a *Coordenação dos serviços* foi de 65,9% (DP±15,4), com 51,7% das respostas no nível “bom”, 32,2% no “regular”, 14,9% nos níveis “excelente” e “muito bom” e apenas 1,1% no nível “mau”.



O item *Informações* obteve de satisfação média 64,5% (DP±13,6), com 49,4% da amostra a considerar “bom”, 39,8% a considerar “regular” e 10,8% a considerar “excelente” ou “muito bom”. Nenhum participante classificou este item como “mau”.

A satisfação média com o *Atendimento* foi de 62,8% (DP±20,4). Na distribuição das respostas por níveis de satisfação, verifica-se que 39,5% a colocaram no nível “bom”, 38,4% no “regular”, 17,4% nos níveis “excelente” ou “muito bom” e 4,7% no nível “mau”.

Por último, com a média mais baixa, o item *Custo dos serviços* obteve de satisfação média 60,3% (DP±14,7), com 52,5% da amostra a considerar “regular”, 38,8% a considerar “bom”, 7,6% a considerar “excelente” ou “muito bom” e 1,3% no nível “mau”.

### 5.1.3. Melhoria Contínua da Qualidade

A escala *Melhoria contínua da qualidade* é constituída por 8 itens, como se apresenta na tabela 13.

Tabela 13 - Distribuição das respostas referentes à escala *Melhoria contínua da qualidade* e respetivos itens.

| Dimensões                             |                 | Respostas |      |      |      |     |     | Média±<br>DP |
|---------------------------------------|-----------------|-----------|------|------|------|-----|-----|--------------|
| Escala                                | Itens           | Exc       | MBom | Bom  | Reg  | Mau | Σ   |              |
| <b>Melhoria contínua da qualidade</b> | <b><i>n</i></b> | 26        | 62   | 264  | 310  | 31  | 693 | 60,5±        |
|                                       | <b>%</b>        | 3,8       | 8,9  | 38,1 | 44,7 | 4,5 | 100 | 13,2         |
| <b>Melhoria da qualidade</b>          | <b><i>n</i></b> | 2         | 4    | 41   | 36   | 5   | 88  | 59,4±        |
|                                       | <b>%</b>        | 2,3       | 4,5  | 46,6 | 40,9 | 5,7 | 100 | 19,3         |
| <b>Bem à primeira vez</b>             | <b><i>n</i></b> | 1         | 3    | 34   | 45   | 4   | 87  | 57,5±        |
|                                       | <b>%</b>        | 1,1       | 3,4  | 39,1 | 51,7 | 4,6 | 100 | 17,4         |
| <b>Conhecimentos sobre qualidade</b>  | <b><i>n</i></b> | 3         | 6    | 34   | 40   | 2   | 85  | 61,4±        |
|                                       | <b>%</b>        | 3,5       | 7,1  | 40,0 | 47,1 | 2,4 | 100 | 17,1         |
| <b>Ambiente de trabalho</b>           | <b><i>n</i></b> | 1         | 5    | 23   | 49   | 8   | 86  | 53,6±        |
|                                       | <b>%</b>        | 1,2       | 5,8  | 26,7 | 57,0 | 9,3 | 100 | 21,3         |
| <b>Diminuir o desperdício</b>         | <b><i>n</i></b> | 2         | 2    | 31   | 47   | 5   | 87  | 56,3±        |
|                                       | <b>%</b>        | 2,3       | 2,3  | 35,6 | 54,0 | 5,7 | 100 | 18,6         |
| <b>Partilha de ideias</b>             | <b><i>n</i></b> | 2         | 2    | 23   | 54   | 5   | 86  | 54,5±        |
|                                       | <b>%</b>        | 2,3       | 2,3  | 26,7 | 62,8 | 5,8 | 100 | 18,2         |
| <b>Orgulho da profissão</b>           | <b><i>n</i></b> | 12        | 28   | 36   | 12   | 0   | 88  | 77,7±        |
|                                       | <b>%</b>        | 13,6      | 31,8 | 40,9 | 13,6 | 0   | 100 | 15,7         |
| <b>Expetativas na qualidade</b>       | <b><i>n</i></b> | 3         | 12   | 42   | 27   | 2   | 86  | 65,9±        |
|                                       | <b>%</b>        | 3,5       | 14,0 | 48,8 | 31,4 | 2,3 | 100 | 17,7         |

A média da satisfação obtida nesta escala foi de 60,5% (DP±13,2), classificada no nível “regular”, com 44,7% da amostra a classificar como “regular”, 38,1% como “bom”, 12,7% como “excelente” ou “muito bom” e 4,5% como “mau”.

O item *Orgulho da profissão* obteve a satisfação média mais elevada de todas as dimensões aferidas, 77,7% (DP±15,7), avaliada no nível “bom”, com 86,3% da amostra a classificar como “excelente”, “muito bom” ou “bom” e 13,6% a classificar como “regular”. Nenhum participante classificou este item como “mau”. À exceção deste item, todos os outros que compõem esta escala foram classificados no nível “regular”.

Em segundo lugar, surge a satisfação com o item *Expetativas na qualidade*, com 65,9% (DP±17,7) de satisfação média. Relativamente à distribuição das respostas por níveis de satisfação, 48,8% da amostra respondeu “bom”, 31,4% “regular”, 17,5% “excelente” ou “muito bom” e 2,3% “mau”.

O item *Conhecimentos sobre qualidade* obteve uma média de satisfação de 61,4% (DP±17,1), com 47,1% da amostra a classificar como “regular”, 40,0% como “bom”, 10,6% como “excelente” ou “muito bom” e 2,4% como “mau”.

A satisfação média com a *Melhoria da qualidade* foi de 59,4% (DP±19,3), com 46,6% das respostas no nível “bom”, 40,9% no “regular”, 6,8% nos níveis “excelente” e “muito bom” e 5,7% no nível “mau”.

O item *Bem à primeira vez* obteve uma satisfação média de 57,5% (DP±17,4), com 51,7% da amostra a classificar como “regular”, 43,6% como “excelente”, “muito bom” ou “bom” e 4,6% como “mau”.

O item *Diminuir o desperdício* obteve uma satisfação média de 56,3% (DP±18,6), com 54,0% da amostra a classificar como “regular”, 40,2% como “excelente”, “muito bom” ou “bom” e 5,7% como “mau”.

A satisfação média com a *Partilha de ideias* foi de 54,5% (DP±18,2), com 62,8% das respostas no nível “regular”, 31,3% nos níveis “excelente”, “muito bom” e “bom” e 5,8% no nível “mau”.

Por último, com a satisfação média mais baixa de todos os itens da escala *Melhoria contínua da qualidade*, o item *Ambiente de trabalho* obteve de satisfação média 53,6% (DP±21,3), com 57,0% das respostas no nível “regular”, 33,7% nos níveis “excelente”, “muito bom” e “bom” e 9,3% no nível “mau”.

## 5.2. Satisfação Global

A *Satisfação global* baseia-se na resposta dos colaboradores aos itens “sente que a sua formação é a adequada para desempenhar o seu trabalho?”, “recomendaria os serviços da SCMA a familiares ou a amigos, caso necessitassem?”, “recorreria à SCMA se necessitasse?” e “se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a SCMA para trabalhar?”. Os resultados estão espelhados na tabela 14.

Tabela 14 - Distribuição dos respondentes em relação à *Satisfação global*.

|   |                   | <i>n</i> | %    |
|---|-------------------|----------|------|
| <b>Formação adequada</b>                    | Sim               | 84       | 97,7 |
|   | Não               | 2        | 2,3  |
|   | Omissos: 4        |          |      |
| <b>Recomendaria a SCMA</b>                  | Claro que sim     | 58       | 65,9 |
|   | Provavelmente sim | 29       | 33,0 |
|   | Provavelmente não | 1        | 1,1  |
|   | Claro que não     | 0        | 0    |
|   | Omissos: 2        |          |      |
| <b>Utilizaria a SCMA</b>                    | Claro que sim     | 55       | 63,2 |
|   | Provavelmente sim | 31       | 35,6 |
|   | Provavelmente não | 1        | 1,1  |
|   | Claro que não     | 0        | 0    |
|   | Omissos: 3        |          |      |
| <b>Escolheria de novo trabalhar na SCMA</b> | Claro que sim     | 56       | 64,4 |
|   | Provavelmente sim | 25       | 28,7 |
|   | Provavelmente não | 6        | 6,9  |
|   | Claro que não     | 0        | 0    |
|   | Omissos: 3        |          |      |

Relativamente à formação profissional ou académica adequada, 97,7% da amostra considerou adequada para desempenhar o seu trabalho.

Questionados sobre a possibilidade de recomendar a SCMA a familiares ou a amigos, em caso de necessidade, 65,9% responderam “claro que sim”, 33,0% “provavelmente sim”. Apenas 1,1% responderam “provavelmente não”.

Quando questionados sobre a possibilidade de o próprio utilizar os serviços da SCMA, caso necessitassem, 63,2% responderam “claro que sim”, 35,6% “provavelmente sim”, com apenas 1,1% a responder “provavelmente não”.

A maioria dos colaboradores (64,4%) voltaria a escolher a SCMA como local de trabalho, se pudesse voltar a atrás, respondendo “claro que sim”. Com 28,7% dos colaboradores a responder “provavelmente sim”, apenas 6,9% responderam “provavelmente não”.

### 5.3. Análise Qualitativa

Formulou-se uma questão aberta no IASP (*Na sua opinião, como se poderiam melhorar os serviços prestados pela SCMA?*) onde se pedia a opinião sobre a forma de melhorar o serviço prestado pela Instituição.

Foram escritas 700 palavras, por 29 colaboradores (32,2%), que originaram 58 referências, assim agrupadas em categorias e subcategorias:

Quadro 3 - Categorias e subcategorias da análise de conteúdo da pergunta aberta.

| <b>Categoria</b>                | <b>Subcategoria</b>   |
|---------------------------------|---|
| Órgãos de Direção               | Desempenho dos Órgãos de Direção<br>Reconhecimento dos Órgãos de Direção  |
| Recursos Humanos                | Desempenho dos colaboradores<br>Trabalho em equipa<br>Formação<br>Número de colaboradores<br>Seleção dos colaboradores                |
| Relações Interpessoais          |   |
| Superior Hierárquico            | Apoio por parte do superior hierárquico<br>Liderança por parte do superior hierárquico<br>Motivação por parte do superior hierárquico |
| Local de Trabalho e Equipamento | Equipamentos e edifícios  |
| Vencimento                      |   |

Os 29 respondentes eram, na sua maioria, do sexo feminino (92,6%), com idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos (50,0%), operacionais (89,7%), afetos a Estruturas de Apoio a Idosos (82,8%), conforme mostra a tabela 15.

Tabela 15 - Dados sociodemográficos e profissionais dos respondentes à pergunta aberta.

| <b>Sexo</b>                   | <b>N</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------|----------|----------|
| Feminino                      | 25       | 92,6     |
| Masculino                     | 2        | 7,4      |
| Omissos: 2                    |          |          |
| <b>Grupo etário</b>           | <b>N</b> | <b>%</b> |
| <40                           | 4        | 15,4     |
| 40 – 50                       | 13       | 50,0     |
| >50                           | 9        | 34,6     |
| Omissos: 3                    |          |          |
| <b>Local de trabalho</b>      | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Creche e Jardim de Infância   | 2        | 6,9      |
| Lar de Infância e Juventude   | 2        | 6,9      |
| Centro Médico                 | 1        | 3,4      |
| Estrutura de Apoio a Idosos   | 24       | 82,8     |
| <b>Categoria profissional</b> | <b>N</b> | <b>%</b> |
| Operacionais                  | 26       | 89,7     |
| De suporte                    | 3        | 10,3     |

Pela análise da tabela 16 verifica-se que as respostas foram codificadas em 58 referências, sendo a categoria *Recursos Humanos* a que mereceu o maior número de referências, com 58,6% ( $n=34$ ), seguido da categoria *Superior Hierárquico*, com 22,4% ( $n=13$ ) e da categoria *Relações Interpessoais*, com 10,3% ( $n=6$ ).

Tabela 16 - Número de referências por categoria.

|          |     | Categorias |      |      |     |     |       |
|----------|-----|------------|------|------|-----|-----|-------|
|          | OD  | RH         | RI   | SH   | LTE | V   | Total |
| <b>N</b> | 3   | 34         | 6    | 13   | 1   | 1   | 58    |
| <b>%</b> | 5,2 | 58,6       | 10,3 | 22,4 | 1,7 | 1,7 | 100   |

OD: órgãos de direção; RH: recursos humanos; RI: relações interpessoais; SH: superior hierárquico; LTE: local de trabalho e equipamento; V: vencimento

Analisando a tabela 17, constata-se que os colaboradores do sexo feminino deram origem a 50 referências e os do sexo masculino 5. Em relação à categoria profissional, os operacionais originaram 48 referências, enquanto as categorias de suporte originaram apenas 10. Os colaboradores da Estrutura de Apoio a Idosos originaram 51, os da Creche e Jardim de Infância 4, os do Lar de Infância e Juventude 2 e os do Centro médico apenas 1. Relativamente ao grupo etário, 28 foram originadas pelos colaboradores com idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos, 17 por colaboradores com mais de 50 anos e 9 por colaboradores com menos de 40 anos.

Tabela 17 – Distribuição das referências por categorias e por descritor.

|                        |       | Categorias |    |    |    |     |   |       |
|------------------------|-------|------------|----|----|----|-----|---|-------|
|                        |       | OD         | RH | RI | SH | LTE | V | Total |
| Sexo                   | Fem   | 2          | 27 | 6  | 13 | 1   | 1 | 50    |
|                        | Masc  | 1          | 4  | 0  | 0  | 0   | 0 | 5     |
| Grupo etário           | <40   | 0          | 8  | 0  | 1  | 0   | 0 | 9     |
|                        | 40-50 | 1          | 12 | 3  | 10 | 1   | 1 | 28    |
|                        | >50   | 2          | 10 | 3  | 2  | 0   | 0 | 17    |
| Categoria profissional | Oper  | 2          | 28 | 5  | 11 | 1   | 1 | 48    |
|                        | Sup   | 1          | 6  | 1  | 2  | 0   | 0 | 10    |
| Local de trabalho      | CJI   | 1          | 2  | 0  | 0  | 1   | 0 | 4     |
|                        | LII   | 0          | 2  | 0  | 0  | 0   | 0 | 2     |
|                        | CM    | 0          | 1  | 0  | 0  | 0   | 0 | 1     |
|                        | EAI   | 2          | 29 | 6  | 13 | 0   | 1 | 51    |

OD: órgãos de direção; RH: recursos humanos; RI: relações interpessoais; SH: superior hierárquico; LTE: local de trabalho e equipamento; V: vencimento; Fem: feminino; Masc: masculino; Oper: operacionais; Sup: de suporte; CJI: creche e jardim de infância; LII: lar de infância e juventude; CM: centro médico; EAI: estrutura de apoio a idosos.

Analisando a categoria *Órgãos de Direção*, à qual foram atribuídas 3 referências, os colaboradores sugeriram melhorias no reconhecimento dos Órgãos de Direção (forma como tratam, valorizam e apoiam os colaboradores), com 2 referências, do género: “valorizando os profissionais no seu esforço” (OD3). Sugeriram ainda melhorias ao nível do desempenho dos Órgãos de Direção, com 1 referência (“cumprir com as 14 obras principais da Misericórdia”, OD2).

Na categoria dos *Recursos Humanos*, com 34 referências, surgiram apelos ao aumento do número de colaboradores, com 12 referências do género: “aumentar o quadro de pessoal” (RH3); “mais funcionários” (RH6). O trabalho em equipa foi também fonte de preocupação, com 9 referências, do tipo: “muito mais espírito de igualdade de equipas (RH11); “mais comunicação entre equipas” (RH22). A melhoria do desempenho dos colaboradores foi sugerida em 7 referências, do género: “se cada um cumprisse bem as suas funções” (RH4); “mais humanidade por parte dos funcionários”, (RH24). A necessidade de formação dos colaboradores foi apontada em 3 referências, da família: “mais formação” (RH5). Por último,

dentro desta categoria, surgiu o alerta para uma melhor seleção dos colaboradores, com 3 referências do gênero: “selecionar melhor o pessoal” (RH16).

A categoria *Relações Interpessoais*, com 6 referências, refletiu recomendações de melhoria da forma como os colaboradores estabelecem relações interpessoais entre si. As respostas típicas foram: “o bom ambiente é fundamental” (RI2); “mais honestidade, sinceridade entre as colaboradoras” (RI3).

Analisando a categoria *Superior Hierárquico*, com 13 referências, surgiram sugestões de melhoria na forma como o superior hierárquico apoia os colaboradores quando estes precisam, com 6 referências, do tipo: “outros valores de atenção perante as funcionárias” (SH7); “mais compreensão e respeito para com as funcionárias” (SH9). A forma de liderança foi apontada em 4 referências, por exemplo: “interiorizarem o verdadeiro conceito de líder” (SH2); “as chefias deveriam saber falar com as funcionárias, sem criticar o que não sabem ao certo” (SH10). A motivação por parte do superior hierárquico foi também indicada em 3 referências, da família: “inspiração” (SH1); “mais incentivos para melhorar o serviço” (SH8).

A categoria *Local de Trabalho e Equipamento* obteve 1 referência ao nível dos equipamentos e edifícios: “melhoramentos a nível de equipamentos e edifício” (LTE1).

Por último, a preocupação com o *Vencimento* foi apontada em 1 referência: “deveríamos ter um vencimento adequado às responsabilidades e serviços que desempenhamos” (V1).

## 5.4 Determinantes da Satisfação Profissional

Apresentam-se os resultados obtidos da análise inferencial dos dados, para averiguar a influência das variáveis sociodemográficas e das variáveis profissionais na satisfação dos colaboradores.

### 5.4.1. Satisfação Profissional e Variáveis Sociodemográficas

Relativamente à variável *sexo* (tabela 18), verificou-se a existência de diferenças no nível de satisfação entre os colaboradores do sexo feminino e do sexo masculino, sendo essa diferença estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ), com o sexo masculino a apresentar maior satisfação na escala *Qualidade do local de trabalho*, ( $M_{\text{masc}}=72,19$ ;  $M_{\text{fem}}=57,15$ ), na subescala *Política de recursos humanos* ( $M_{\text{masc}}=66,23$ ;  $M_{\text{fem}}=51,36$ ), na faceta *Órgãos de direção* ( $M_{\text{masc}}=66,67$ ;  $M_{\text{fem}}=47,31$ ), na subescala *Moral* ( $M_{\text{masc}}=80,39$ ;  $M_{\text{fem}}=64,30$ ) e na



escala *Qualidade da prestação de serviços* ( $M_{\text{masc}}=78,81$ ;  $M_{\text{fem}}=64,35$ ). Nas restantes dimensões não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 18 – Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o sexo.

| Dimensões                                 |  |        | Sexo     |       | Teste |          |          |          |
|---|--|--------|----------|-------|-------|----------|----------|----------|
| Escala                                    | Subescala                                  | Faceta |          | Fem   | Masc  | <i>t</i> | <i>p</i> | <i>U</i> |
|   |  |        | <i>n</i> | 79    | 6     |          |          |          |
| <b>Qualidade do Local de Trabalho</b>     |  |        | M        | 57,15 | 72,19 | -2,566   | 0,012*   | -        |
|   |  |        | DP       | 13,25 | 20,95 |          |          |          |
|   | <b>Política de Recursos Humanos</b>        |        | M        | 51,36 | 66,23 | -        | -        | 118,000  |
|   |  |        | DP       | 14,60 | 33,38 |          |          |          |
|   | <b>Órgãos de Direção</b>                   |        | M        | 47,31 | 66,67 | -        | -        | 98,500   |
|   |  |        | DP       | 20,70 | 35,45 |          |          |          |
|   | <b>Recursos Humanos</b>                    |        | M        | 54,25 | 65,83 | -        | -        | 159,500  |
|   |  |        | DP       | 14,29 | 32,79 |          |          |          |
|   | <b>Moral</b>                               |        | M        | 64,30 | 80,39 | -2,315   | 0,023*   | -        |
|   |  |        | DP       | 16,32 | 17,79 |          |          |          |
|   | <b>Superior Hierárquico</b>                |        | M        | 63,30 | 79,64 | -1,834   | 0,070    | -        |
|   |  |        | DP       | 19,25 | 20,77 |          |          |          |
|   | <b>Recursos Tecnológicos e Financeiros</b> |        | M        | 51,19 | 64,05 | -1,727   | 0,088    | -        |
|   |  |        | DP       | 17,74 | 14,97 |          |          |          |
|   | <b>Local de Trabalho e Equipamento</b>     |        | M        | 58,36 | 68,75 | -        | -        | 143,500  |
|   |  |        | DP       | 16,63 | 21,67 |          |          |          |
|   | <b>Vencimento</b>                          |        | M        | 41,60 | 57,78 | -        | -        | 164,500  |
|   |  |        | DP       | 28,28 | 9,81  |          |          |          |
| <b>Qualidade da Prestação de Serviços</b> |  |        | M        | 64,35 | 78,81 | -        | -        | 75,000   |
|   |  |        | DP       | 12,19 | 10,78 |          |          |          |
| <b>Melhoria Contínua da Qualidade</b>     |  |        | M        | 60,02 | 68,40 | -0,731   | 0,497    | -        |
|   |  |        | DP       | 11,26 | 27,90 |          |          |          |

\*  $p < 0,05$ ; Fem: feminino; Masc: masculino; M: média; DP: desvio padrão; *t*: teste *t* de Student.; *U*: teste *U* de Mann-Whitney.

Para avaliar a influência da idade na satisfação dos colaboradores categorizou-se a variável *idade*: *menos de 40 anos*, *entre 40 e 50 anos* e *mais de 50 anos*. A tabela 19 reflete os resultados do teste para a variável *grupo etário* em relação às dimensões, subdimensões e facetas do IASP. Verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos etários, com o grupo de colaboradores com menos de 40 anos a demonstrar melhores níveis de satisfação do que o grupo de colaboradores com idades entre os 40 e os 50 anos, no que concerne à escala *Qualidade do local de trabalho* ( $M_{<40}=63,95$ ;

$M_{40-50}=54,09$ ), à subescala *Moral* ( $M_{<40}=74,45$ ;  $M_{40-50}=59,97$ ) e à faceta *Superior hierárquico* ( $M_{<40}=73,85$ ;  $M_{40-50}=58,05$ ). Para  $p<0,05$ , não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas restantes dimensões.

Tabela 19 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o grupo etário.

| Dimensões                           |    | Grupo Etário |       |       | Teste |        |          |        |          |
|-------------------------------------|----|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|----------|
| Escala                              |    | <40          | 40-50 | >50   | F     | p      | $\chi^2$ | p      | Post Hoc |
| Subescala                           |    | (1)          | (2)   | (3)   |       |        |          |        |          |
| Faceta                              | n  |              |       |       |       |        |          |        |          |
| Qualidade do Local de Trabalho      | M  | 63,95        | 54,09 | 61,15 | 3,699 | 0,029* |          |        | 1>2      |
|                                     | DP | 13,42        | 13,48 | 14,80 |       |        |          |        |          |
| Política de Recursos Humanos        | M  | 56,43        | 47,86 | 56,65 |       |        | 4,401    | 0,111  |          |
|                                     | DP | 16,06        | 13,62 | 20,39 |       |        |          |        |          |
| Órgãos de Direção                   | M  | 48,82        | 43,99 | 55,29 |       |        | 3,297    | 0,192  |          |
|                                     | DP | 21,29        | 20,96 | 25,02 |       |        |          |        |          |
| Recursos Humanos                    | M  | 61,47        | 50,98 | 57,43 |       |        | 3,432    | 0,180  |          |
|                                     | DP | 18,50        | 12,47 | 18,85 |       |        |          |        |          |
| Moral                               | M  | 74,45        | 59,97 | 68,10 | 5,125 | 0,008* |          |        | 1>2      |
|                                     | DP | 15,61        | 17,37 | 14,89 |       |        |          |        |          |
| Superior Hierárquico                | M  | 73,85        | 58,05 | 67,72 |       |        | 8,076    | 0,018* | 1>2      |
|                                     | DP | 17,48        | 20,80 | 17,22 |       |        |          |        |          |
| Recursos Tecnológicos e Financeiros | M  | 53,71        | 50,75 | 54,36 | 0,381 | 0,684  |          |        |          |
|                                     | DP | 16,23        | 16,54 | 19,54 |       |        |          |        |          |
| Local de Trabalho e Equipamento     | M  | 62,21        | 57,00 | 61,94 |       |        | 3,087    | 0,214  |          |
|                                     | DP | 19,02        | 14,80 | 17,42 |       |        |          |        |          |
| Vencimento                          | M  | 42,55        | 42,63 | 43,83 |       |        | 0,151    | 0,927  |          |
|                                     | DP | 29,05        | 26,34 | 29,78 |       |        |          |        |          |
| Qualidade da Prestação de Serviços  | M  | 67,90        | 63,13 | 67,77 |       |        | 3,441    | 0,179  |          |
|                                     | DP | 14,67        | 10,66 | 13,25 |       |        |          |        |          |
| Melhoria Contínua da Qualidade      | M  | 65,48        | 59,89 | 58,57 |       |        | 1,770    | 0,413  |          |
|                                     | DP | 14,98        | 7,85  | 17,22 |       |        |          |        |          |

\*  $p<0,05$ ; M: média; DP: desvio padrão; F: One-Way ANOVA;  $\chi^2$ : teste H Kruskal-Wallis.

Relativamente à variável *situação familiar*, categorizada em *casado* e *não casado* e resumida na tabela 20, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas para  $p<0,05$  em nenhuma das dimensões do IASP.

Tabela 20 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e a situação familiar.

| Dimensões                          |                                     |        | Situação Familiar |       |       | Teste  |        |         |       |  |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------|-------------------|-------|-------|--------|--------|---------|-------|--|
| Escala                             | Subescala                           | Faceta |                   | C     | NC    | t      | p      | U       | p     |  |
|                                    |                                     |        | n                 | 59    | 23    |        |        |         |       |  |
| Qualidade do Local de Trabalho     |                                     |        | M                 | 58,14 | 59,13 | -0,279 | 0,781  |         |       |  |
|                                    |                                     |        | DP                | 13,49 | 16,76 |        |        |         |       |  |
|                                    | Política de Recursos Humanos        |        |                   | M     | 53,45 | 50,17  |        | 652,500 | 0,788 |  |
|                                    |                                     |        |                   | DP    | 15,28 | 20,92  |        |         |       |  |
|                                    | Órgãos de Direção                   |        |                   | M     | 49,96 | 45,34  |        | 576,000 | 0,485 |  |
|                                    |                                     |        |                   | DP    | 21,82 | 25,06  |        |         |       |  |
|                                    | Recursos Humanos                    |        |                   | M     | 55,66 | 54,32  |        | 674,000 | 0,963 |  |
|                                    |                                     |        |                   | DP    | 14,87 | 20,33  |        |         |       |  |
| Moral                              |                                     |        | M                 | 65,24 | 66,28 | -0,246 | 0,806  |         |       |  |
|                                    |                                     |        | DP                | 16,18 | 19,53 |        |        |         |       |  |
|                                    | Superior Hierárquico                |        |                   | M     | 64,09 | 64,99  |        | 636,000 | 0,745 |  |
|                                    |                                     |        |                   | DP    | 18,92 | 22,58  |        |         |       |  |
|                                    | Recursos Tecnológicos e Financeiros |        |                   | M     | 51,19 | 56,17  | -1,168 | 0,246   |       |  |
|                                    |                                     |        |                   | DP    | 17,18 | 17,78  |        |         |       |  |
|                                    | Local de Trabalho e Equipamento     |        |                   | M     | 60,01 | 59,13  |        | 676,000 | 0,979 |  |
|                                    |                                     |        |                   | DP    | 15,30 | 19,81  |        |         |       |  |
|                                    | Vencimento                          |        |                   | M     | 39,55 | 51,88  |        | 539,000 | 0,140 |  |
|                                    |                                     |        |                   | DP    | 29,22 | 21,55  |        |         |       |  |
| Qualidade da Prestação de Serviços |                                     |        | M                 | 65,18 | 66,46 | -0,410 | 0,683  |         |       |  |
|                                    |                                     |        | DP                | 12,59 | 12,74 |        |        |         |       |  |
| Melhoria Contínua da Qualidade     |                                     |        | M                 | 61,05 | 60,84 |        |        | 636,500 | 0,749 |  |
|                                    |                                     |        | DP                | 10,48 | 16,89 |        |        |         |       |  |

\*  $p < 0,05$ ; C: casado; NC: não casado; M: média; DP: desvio padrão; t: teste *t* de Student; U: teste *U* de Mann-Whitney.

Relativamente à variável *grau de ensino*, categorizada em *ensino primário*, *ensino básico*, *ensino secundário* e *ensino superior*, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os graus de ensino relativamente à faceta *Vencimento*, com os colaboradores com o ensino primário a demonstrarem níveis de satisfação mais altos do que os colaboradores com o ensino secundário ( $M_{\text{prim}}=65,00$ ;  $M_{\text{sec}}=37,50$ ). Nas restantes dimensões não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, como se demonstra na tabela 21.

Tabela 21 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o grau de ensino.

| Dimensões                           |           | Grau de Ensino |         |         |         | Teste |       |          |        | Post Hoc |
|-------------------------------------|-----------|----------------|---------|---------|---------|-------|-------|----------|--------|----------|
| Escala                              | Subescala | Pri (1)        | Bás (2) | Sec (3) | Sup (4) | F     | p     | $\chi^2$ | p      |          |
|                                     | Faceta    | n              | 10      | 28      | 32      | 13    |       |          |        |          |
| Qualidade do Local de Trabalho      | M         | 66,69          | 57,44   | 55,01   | 62,49   | 2,216 | 0,093 |          |        |          |
|                                     | DP        | 13,86          | 14,90   | 12,90   | 14,61   |       |       |          |        |          |
| Política de Recursos Humanos        | M         | 63,33          | 53,00   | 43,37   | 55,73   |       |       | 6,727    | 0,081  |          |
|                                     | DP        | 16,93          | 15,97   | 14,99   | 19,92   |       |       |          |        |          |
| Órgãos de Direção                   | M         | 63,00          | 51,25   | 42,50   | 47,88   |       |       | 6,896    | 0,075  |          |
|                                     | DP        | 17,83          | 21,31   | 22,43   | 24,85   |       |       |          |        |          |
| Recursos Humanos                    | M         | 63,60          | 53,79   | 51,06   | 62,08   |       |       | 6,854    | 0,077  |          |
|                                     | DP        | 18,03          | 15,91   | 14,20   | 18,36   |       |       |          |        |          |
| Moral                               | M         | 69,49          | 62,18   | 63,74   | 74,32   | 1,888 | 0,138 |          |        |          |
|                                     | DP        | 15,82          | 18,51   | 15,27   | 16,55   |       |       |          |        |          |
| Superior Hierárquico                | M         | 68,14          | 60,43   | 63,01   | 74,39   | 1,606 | 0,195 |          |        |          |
|                                     | DP        | 17,34          | 22,14   | 18,15   | 18,28   |       |       |          |        |          |
| Recursos Tecnológicos e Financeiros | M         | 65,82          | 53,31   | 49,06   | 49,34   | 2,728 | 0,050 |          |        |          |
|                                     | DP        | 10,79          | 19,12   | 16,02   | 16,64   |       |       |          |        |          |
| Local de Trabalho e Equipamento     | M         | 65,50          | 61,16   | 57,92   | 56,15   | 0,804 | 0,495 |          |        |          |
|                                     | DP        | 14,28          | 16,35   | 16,69   | 18,19   |       |       |          |        |          |
| Vencimento                          | M         | 65,00          | 42,98   | 37,50   | 40,26   |       |       | 8,840    | 0,031* | 1>3      |
|                                     | DP        | 13,08          | 30,20   | 26,49   | 26,58   |       |       |          |        |          |
| Qualidade da Prestação de Serviços  | M         | 69,00          | 63,58   | 64,59   | 68,57   | 0,779 | 0,509 |          |        |          |
|                                     | DP        | 17,89          | 17,37   | 11,30   | 8,49    |       |       |          |        |          |
| Melhoria Contínua da Qualidade      | M         | 65,07          | 60,96   | 58,53   | 60,96   |       |       | 0,923    | 0,820  |          |
|                                     | DP        | 15,32          | 11,94   | 12,81   | 14,88   |       |       |          |        |          |

\*  $p < 0,05$ ; Pri: primário; Bás: básico; Sec: secundário; Sup: superior; M: média; DP: desvio padrão; F: One-Way ANOVA;  $\chi^2$ : teste H Kruskal-Wallis.

#### 5.4.2. Satisfação Profissional e Variáveis Profissionais

Relativamente ao *local de trabalho*, não se encontraram diferenças estatisticamente significativas para  $p < 0,05$  em nenhuma das dimensões da satisfação em estudo, como mostra a tabela 22.

Tabela 22 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o local de trabalho.

| Dimensões                          |                                     |        | Local de Trabalho |       |       |       | Teste |          |       |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------|-------------------|-------|-------|-------|-------|----------|-------|
| Escala                             | Subescala                           | Faceta |                   | CJI   | LIJ   | CM    | EAI   | $\chi^2$ | p     |
|                                    |                                     |        | n                 | 11    | 6     | 4     | 69    |          |       |
| Qualidade do Local de Trabalho     |                                     |        | M                 | 57,34 | 59,78 | 65,43 | 58,39 | 1,199    | 0,753 |
|                                    |                                     |        | DP                | 11,97 | 7,77  | 9,69  | 15,07 |          |       |
|                                    | Política de Recursos Humanos        |        | M                 | 51,88 | 56,00 | 63,49 | 51,88 | 3,077    | 0,380 |
|                                    |                                     |        | DP                | 7,66  | 10,94 | 16,39 | 17,78 |          |       |
|                                    | Órgãos de Direção                   |        | M                 | 48,41 | 41,00 | 61,25 | 47,98 | 2,132    | 0,545 |
|                                    |                                     |        | DP                | 9,17  | 23,02 | 19,31 | 23,91 |          |       |
|                                    | Recursos Humanos                    |        | M                 | 54,36 | 64,00 | 65,67 | 54,79 | 5,178    | 0,159 |
|                                    |                                     |        | DP                | 7,47  | 7,04  | 13,74 | 17,47 |          |       |
|                                    | Moral                               |        | M                 | 65,12 | 72,72 | 69,81 | 65,59 | 1,545    | 0,672 |
|                                    |                                     |        | DP                | 18,06 | 14,80 | 8,48  | 17,17 |          |       |
|                                    | Superior Hierárquico                |        | M                 | 65,33 | 74,95 | 65,76 | 64,27 | 1,705    | 0,636 |
|                                    |                                     |        | DP                | 20,85 | 16,94 | 7,35  | 19,97 |          |       |
|                                    | Recursos Tecnológicos e Financeiros |        | M                 | 49,90 | 40,71 | 60,00 | 53,16 | 4,747    | 0,191 |
|                                    |                                     |        | DP                | 16,20 | 7,16  | 5,95  | 18,98 |          |       |
|                                    | Local de Trabalho e Equipamento     |        | M                 | 50,68 | 60,83 | 65,00 | 60,63 | 3,749    | 0,290 |
|                                    |                                     |        | DP                | 13,51 | 10,68 | 10,80 | 17,98 |          |       |
|                                    | Vencimento                          |        | M                 | 49,09 | 13,89 | 53,33 | 43,14 | 6,110    | 0,106 |
|                                    |                                     |        | DP                | 22,32 | 19,48 | 6,67  | 29,47 |          |       |
| Qualidade da Prestação de Serviços |                                     |        | M                 | 57,92 | 62,22 | 69,05 | 67,07 | 7,618    | 0,055 |
|                                    |                                     |        | DP                | 11,24 | 6,13  | 1,65  | 12,94 |          |       |
| Melhoria Contínua da Qualidade     |                                     |        | M                 | 56,31 | 53,36 | 65,63 | 61,47 | 6,402    | 0,094 |
|                                    |                                     |        | DP                | 7,55  | 12,61 | 4,27  | 14,06 |          |       |

\*  $p < 0,05$ ; CJI: creche e jardim de infância; LIJ: lar de infância e juventude; CM: centro médico; EAI: estrutura de apoio a idosos; M: média; DP: desvio padrão;  $\chi^2$ : teste *H* Kruskal-Wallis.

Relativamente ao *tipo de horário*, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas para  $p < 0,05$  em nenhuma das dimensões estudadas, como demonstra a tabela 23.

Tabela 23 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o tipo de horário.

| Dimensões                                 |  |  | Tipo de Horário |        | Teste    |          |          |          |
|---|--|--|-----------------|--------|----------|----------|----------|----------|
| Escala                                    | Subescala                                  | Faceta                                 | Fixo            | Turnos | <i>t</i> | <i>p</i> | <i>U</i> | <i>p</i> |
|   |  |  | <i>n</i>        | 46     | 44       |          |          |          |
| <b>Qualidade do Local de Trabalho</b>     |  |  | M               | 59,80  | 57,47    | 0,762    | 0,436    |          |
|   |  |  | DP              | 15,03  | 13,10    |          |          |          |
|   | <b>Política de Recursos Humanos</b>        |  | M               | 53,45  | 50,17    |          | 866,500  | 0,239    |
|   |  |  | DP              | 15,28  | 20,92    |          |          |          |
|   |  | <b>Órgãos de Direção</b>               | M               | 49,96  | 45,34    |          | 942,500  | 0,838    |
|   |  |  | DP              | 21,82  | 25,06    |          |          |          |
|   |  | <b>Recursos Humanos</b>                | M               | 55,66  | 54,32    |          | 797,000  | 0,080    |
|   |  |  | DP              | 14,87  | 20,33    |          |          |          |
|   | <b>Moral</b>                               |  | M               | 67,14  | 65,20    | 0,548    | 0,585    |          |
|   |  |  | DP              | 17,45  | 16,13    |          |          |          |
|   |  | <b>Superior Hierárquico</b>            | M               | 66,20  | 65,12    | 0,500    | 0,618    |          |
|   |  |  | DP              | 20,12  | 19,13    |          |          |          |
|   | <b>Recursos Tecnológicos e Financeiros</b> |  | M               | 54,14  | 50,24    | 1,031    | 0,306    |          |
|   |  |  | DP              | 18,23  | 17,60    |          |          |          |
|   |  | <b>Local de Trabalho e Equipamento</b> | M               | 60,01  | 59,13    |          | 932,500  | 0,519    |
|   |  |  | DP              | 15,30  | 19,81    |          |          |          |
|   |  | <b>Vencimento</b>                      | M               | 39,55  | 51,88    |          | 838,000  | 0,151    |
|   |  |  | DP              | 29,22  | 21,55    |          |          |          |
| <b>Qualidade da Prestação de Serviços</b> |  |  | M               | 65,18  | 66,46    |          | 978,500  | 0,931    |
|   |  |  | DP              | 12,59  | 12,74    |          |          |          |
| <b>Melhoria Contínua da Qualidade</b>     |  |  | M               | 61,05  | 60,84    |          | 909,000  | 0,505    |
|   |  |  | DP              | 10,48  | 16,89    |          |          |          |

\*  $p < 0,05$ ; M: média; DP: desvio padrão; *t*: teste *t* de Student; *U*: teste *U* de Mann-Whitney.

Para averiguar a influência do horário de trabalho na satisfação profissional, categorizou-se a variável *horário de trabalho* da seguinte forma: *menos de 37 horas semanais*, *37 horas semanais* e *mais de 37 horas semanais*. Tal como mostra a tabela 24, verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os colaboradores com diferentes horários de trabalho, com os colaboradores que trabalham menos de 37 horas e os colaboradores que trabalham mais de 37 horas a demonstrarem maiores níveis de satisfação do que os colaboradores que trabalham 37 horas, no que diz respeito à escala *Qualidade do local de trabalho* ( $M_{<37}=62,71$ ;  $M_{>37}=63,29$ ;  $M_{37}=52,01$ ), à subescala *Moral* ( $M_{<37}=74,47$ ;  $M_{>37}=71,59$ ;  $M_{37}=57,00$ ) e à faceta *Superior hierárquico* ( $M_{<37}=74,81$ ;  $M_{>37}=71,78$ ;  $M_{37}=54,59$ ). Nas restantes dimensões, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, para  $p < 0,05$ .

Tabela 24 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o horário de trabalho.

| Dimensões                           |    | Horário de Trabalho |       |       | Teste  |        |   |       |       |          |
|-------------------------------------|----|---------------------|-------|-------|--------|--------|---|-------|-------|----------|
| Escala                              |    |                     | <37   | 37    | >37    |        |   |       |       |          |
| Subescala                           |    |                     | (1)   | (2)   | (3)    | F      | p | χ²    | p     | Post Hoc |
| Faceta                              |    |                     |       |       |        |        |   |       |       |          |
|                                     |    | n                   | 19    | 35    | 33     |        |   |       |       |          |
| Qualidade do Local de Trabalho      | M  | 62,71               | 52,01 | 63,29 | 7,140  | 0,001* |   |       |       | 1,3>2    |
|                                     | DP | 13,93               | 14,54 | 11,74 |        |        |   |       |       |          |
| Política de Recursos Humanos        | M  | 55,26               | 47,76 | 56,49 | 2,257  | 0,069  |   |       |       |          |
|                                     | DP | 19,47               | 15,57 | 14,83 |        |        |   |       |       |          |
| Órgãos de Direção                   | M  | 48,16               | 43,50 | 53,71 |        |        |   | 3,200 | 0,202 |          |
|                                     | DP | 25,59               | 22,91 | 18,35 |        |        |   |       |       |          |
| Recursos Humanos                    | M  | 59,95               | 51,03 | 58,32 |        |        |   | 3,267 | 0,195 |          |
|                                     | DP | 18,51               | 16,13 | 14,30 |        |        |   |       |       |          |
| Moral                               | M  | 74,47               | 57,00 | 71,59 | 11,228 | 0,000* |   |       |       | 1,3>2    |
|                                     | DP | 14,90               | 17,49 | 12,68 |        |        |   |       |       |          |
| Superior Hierárquico                | M  | 74,81               | 54,59 | 71,78 | 11,183 | 0,000* |   |       |       | 1,3>2    |
|                                     | DP | 16,77               | 20,70 | 14,51 |        |        |   |       |       |          |
| Recursos Tecnológicos e Financeiros | M  | 50,28               | 48,29 | 56,58 | 2,044  | 0,136  |   |       |       |          |
|                                     | DP | 17,04               | 17,82 | 16,99 |        |        |   |       |       |          |
| Local de Trabalho e Equipamento     | M  | 58,95               | 58,31 | 60,08 | 0,093  | 0,911  |   |       |       |          |
|                                     | DP | 16,57               | 18,70 | 15,24 |        |        |   |       |       |          |
| Vencimento                          | M  | 38,77               | 35,14 | 51,62 |        |        |   | 5,797 | 0,055 |          |
|                                     | DP | 28,94               | 28,29 | 25,21 |        |        |   |       |       |          |
| Qualidade da Prestação de Serviços  | M  | 67,77               | 63,92 | 66,59 | 0,673  | 0,513  |   |       |       |          |
|                                     | DP | 9,95                | 12,27 | 14,48 |        |        |   |       |       |          |
| Melhoria Contínua da Qualidade      | M  | 61,22               | 59,44 | 61,01 |        |        |   | 0,419 | 0,811 |          |
|                                     | DP | 13,94               | 13,31 | 13,53 |        |        |   |       |       |          |

\*  $p < 0,05$ ; M: média; DP: desvio padrão; *F*: One-Way ANOVA;  $\chi^2$ : teste *H* Kruskal-Wallis.

Relativamente à variável *vínculo laboral*, verificou-se a existência de diferenças no nível de satisfação dos colaboradores com diferentes vínculos à instituição, sendo essa diferença estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ), com os colaboradores em regime de prestação de serviços a apresentarem maior satisfação do que os colaboradores em regime de contrato por tempo indeterminado, na escala *Qualidade do local de trabalho*, ( $M_{ps}=72,98$ ;  $M_{ti}=56,11$ ), na subescala *Política de recursos humanos* ( $M_{ps}=67,46$ ;  $M_{ti}=50,75$ ), na faceta *Recursos humanos* ( $M_{ps}=72,43$ ;  $M_{ti}=53,49$ ), na subescala *Moral* ( $M_{ps}=82,87$ ;  $M_{ti}=63,40$ ), na faceta *Superior hierárquico* ( $M_{ps}=83,03$ ;  $M_{ti}=62,47$ ), na escala *Qualidade da prestação de serviços* ( $M_{ps}=76,53$ ;  $M_{ti}=65,62$ ) e na escala *Melhoria contínua da qualidade* ( $M_{ps}=72,68$ ;

$M_{ti}=59,05$ ). Na escala *Qualidade da prestação de serviços*, os colaboradores em regime de prestação de serviços também demonstraram maiores níveis de satisfação do que os colaboradores em regime de contrato a termo certo ( $M_{ps}=76,53$ ;  $M_{tc}=63,67$ ). Nas restantes dimensões não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, como se verifica na tabela 25.

Tabela 25 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o vínculo laboral.

| Dimensões                           |                     | Vínculo   |           |           | Teste    |          |          |          |                 |
|-------------------------------------|---------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| Escala                              | Subescala<br>Faceta | TI<br>(1) | TC<br>(2) | PS<br>(3) | <i>F</i> | <i>p</i> | $\chi^2$ | <i>p</i> | <i>Post Hoc</i> |
|                                     | <i>n</i>            | 58        | 23        | 7         |          |          |          |          |                 |
| Qualidade do Local de Trabalho      | M                   | 56,11     | 62,12     | 72,98     | 5,892    | 0,004*   |          |          | 3>1             |
|                                     | DP                  | 14,37     | 11,10     | 9,13      |          |          |          |          |                 |
| Política de Recursos Humanos        | M                   | 50,75     | 54,21     | 67,46     |          |          | 7,549    | 0,023*   | 3>1             |
|                                     | DP                  | 17,03     | 13,50     | 13,48     |          |          |          |          |                 |
| Órgãos de Direção                   | M                   | 46,65     | 49,57     | 61,43     |          |          | 1,888    | 0,389    |                 |
|                                     | DP                  | 23,99     | 17,88     | 18,13     |          |          |          |          |                 |
| Recursos Humanos                    | M                   | 53,49     | 57,62     | 72,43     |          |          | 7,037    | 0,030*   | 3>1             |
|                                     | DP                  | 16,04     | 14,25     | 14,63     |          |          |          |          |                 |
| Moral                               | M                   | 63,40     | 69,36     | 82,87     | 5,075    | 0,008*   |          |          | 3>1             |
|                                     | DP                  | 17,05     | 14,25     | 12,26     |          |          |          |          |                 |
| Superior Hierárquico                | M                   | 62,47     | 68,39     | 83,03     | 3,507    | 0,034*   |          |          | 3>1             |
|                                     | DP                  | 20,17     | 16,84     | 16,26     |          |          |          |          |                 |
| Recursos Tecnológicos e Financeiros | M                   | 49,46     | 57,93     | 61,22     | 2,862    | 0,063    |          |          |                 |
|                                     | DP                  | 17,68     | 15,72     | 21,07     |          |          |          |          |                 |
| Local de Trabalho e Equipamento     | M                   | 58,07     | 63,59     | 63,93     |          |          | 2,246    | 0,325    |                 |
|                                     | DP                  | 17,30     | 14,65     | 21,64     |          |          |          |          |                 |
| Vencimento                          | M                   | 38,05     | 50,14     | 57,62     |          |          | 4,800    | 0,091    |                 |
|                                     | DP                  | 28,63     | 25,49     | 28,85     |          |          |          |          |                 |
| Qualidade da Prestação de Serviços  | M                   | 65,62     | 63,67     | 76,53     |          |          | 7,065    | 0,029*   | 3>1,2           |
|                                     | DP                  | 12,78     | 11,64     | 7,46      |          |          |          |          |                 |
| Melhoria Contínua da Qualidade      | M                   | 59,05     | 61,19     | 72,68     |          |          | 7,778    | 0,020*   | 3>1             |
|                                     | DP                  | 14,38     | 7,76      | 13,18     |          |          |          |          |                 |

\*  $p<0,05$ ; TI: contrato por tempo indeterminado; TC: contrato a termo certo; PS: prestação de serviços; M: média; DP: desvio padrão; *F*: One-Way ANOVA;  $\chi^2$ : teste *H* Kruskal-Wallis.

Na análise das várias dimensões da satisfação profissional segundo o *desempenho de funções de coordenação, de gestão ou de chefia*, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas para  $p<0,05$ , como demonstra a tabela 26.



Tabela 26 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o desempenho de funções de coordenação, gestão ou chefia.

| Dimensões                          |                                     |        | Funções de Chefia |       |       | Teste    |          |          |          |
|------------------------------------|-------------------------------------|--------|-------------------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|
| Escala                             | Subescala                           | Faceta |                   | Sim   | Não   | <i>t</i> | <i>p</i> | <i>U</i> | <i>p</i> |
|                                    |                                     |        | <i>n</i>          | 24    | 64    |          |          |          |          |
| Qualidade do Local de Trabalho     |                                     |        | M                 | 55,97 | 59,68 | -1,097   | 0,276    |          |          |
|                                    |                                     |        | DP                | 16,18 | 13,32 |          |          |          |          |
|                                    | Política de Recursos Humanos        |        | M                 | 48,38 | 54,55 |          |          | 659,000  | 0,306    |
|                                    |                                     |        | DP                | 20,14 | 14,35 |          |          |          |          |
|                                    | Órgãos de Direção                   |        | M                 | 39,69 | 52,26 |          |          | 572,000  | 0,068    |
|                                    |                                     |        | DP                | 26,12 | 19,06 |          |          |          |          |
|                                    | Recursos Humanos                    |        | M                 | 54,88 | 56,28 |          |          | 752,500  | 0,883    |
|                                    |                                     |        | DP                | 19,72 | 14,74 |          |          |          |          |
| Moral                              |                                     |        | M                 | 65,90 | 65,88 | 0,004    | 0,996    |          |          |
|                                    |                                     |        | DP                | 18,05 | 16,43 |          |          |          |          |
|                                    | Superior Hierárquico                |        | M                 | 63,61 | 65,19 | -0,331   | 0,742    |          |          |
|                                    |                                     |        | DP                | 20,65 | 19,32 |          |          |          |          |
|                                    | Recursos Tecnológicos e Financeiros |        | M                 | 47,92 | 54,32 | -1,498   | 0,138    |          |          |
|                                    |                                     |        | DP                | 16,60 | 18,31 |          |          |          |          |
|                                    | Local de Trabalho e Equipamento     |        | M                 | 58,75 | 60,56 |          |          | 723,500  | 0,675    |
|                                    |                                     |        | DP                | 17,94 | 16,48 |          |          |          |          |
|                                    | Vencimento                          |        | M                 | 33,47 | 45,99 |          |          | 592,000  | 0,092    |
|                                    |                                     |        | DP                | 28,48 | 28,13 |          |          |          |          |
| Qualidade da Prestação de Serviços |                                     |        | M                 | 66,16 | 65,77 | 0,129    | 0,897    |          |          |
|                                    |                                     |        | DP                | 8,82  | 13,74 |          |          |          |          |
| Melhoria Contínua da Qualidade     |                                     |        | M                 | 60,39 | 60,97 |          |          | 724,000  | 0,761    |
|                                    |                                     |        | DP                | 14,28 | 12,51 |          |          |          |          |

\*  $p < 0,05$ ; M: média; DP: desvio padrão; *t*: teste *t* de Student; *U*: teste *U* de Mann-Whitney.

Devido ao elevado número de categorias profissionais existentes, a variável *categoria profissional* foi organizada da seguinte forma: *operacionais* (Ajudante de ação educativa, Ajudante de cozinha, Ajudante de lar, Ajudante familiar, Ajudante ocupacional, Animador sociocultural, Auxiliar de ação médica, Auxiliar de fisioterapia, Auxiliar de serviços gerais, Cozinheiro, Educador, Enfermeiro, Fisioterapeuta, Gerontóloga, Médico, Monitor, Motorista, Nutricionista, Operador de lavandaria, Psicólogo, Rececionista) e *de suporte* (Chefe de compras, Coordenador, Diretor técnico, Encarregado de serviços gerais, Técnico de serviço social, Técnico de tesouraria, Técnico de contabilidade, Técnico de recursos humanos, Técnico de secretariado). Como demonstra a tabela 27, não foram encontradas

diferenças estatisticamente significativas para  $p < 0,05$  em nenhuma das dimensões da satisfação em estudo.

Tabela 27 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o tipo de categoria profissional.

| Dimensões                                 |  |  | Categoria |       | Teste |          |          |          |
|---|--|--|-----------|-------|-------|----------|----------|----------|
| Escala                                    | Subescala                                  | Faceta                                 |           | Oper  | Sup   | <i>t</i> | <i>p</i> | <i>U</i> |
|   |  |  | <i>n</i>  | 75    | 12    |          |          |          |
| <b>Qualidade do Local de Trabalho</b>     |  |  | M         | 59,38 | 57,08 | 0,525    | 0,601    |          |
|   |  |  | DP        | 14,29 | 12,97 |          |          |          |
|   | <b>Política de Recursos Humanos</b>        |  | M         | 54,22 | 47,82 |          |          | 418,000  |
|   |  |  | DP        | 15,36 | 20,44 |          |          |          |
|   |  | <b>Órgãos de Direção</b>               | M         | 50,21 | 43,13 |          |          | 380,000  |
|   |  |  | DP        | 21,34 | 24,01 |          |          |          |
|   |  | <b>Recursos Humanos</b>                | M         | 57,07 | 51,22 |          |          | 427,000  |
|   |  |  | DP        | 15,75 | 18,49 |          |          |          |
|   | <b>Moral</b>                               |  | M         | 66,53 | 64,74 | 0,337    | 0,737    |          |
|   |  |  | DP        | 17,53 | 13,58 |          |          |          |
|   |  | <b>Superior Hierárquico</b>            | M         | 65,38 | 64,26 | 0,180    | 0,858    |          |
|   |  |  | DP        | 20,64 | 14,61 |          |          |          |
|   | <b>Recursos Tecnológicos e Financeiros</b> |  | M         | 52,47 | 54,40 | -0,347   | 0,729    |          |
|   |  |  | DP        | 18,54 | 13,11 |          |          |          |
|   |  | <b>Local de Trabalho e Equipamento</b> | M         | 60,51 | 59,17 |          |          | 442,000  |
|   |  |  | DP        | 16,78 | 17,03 |          |          |          |
|   |  | <b>Vencimento</b>                      | M         | 41,73 | 48,06 |          |          | 415,500  |
|   |  |  | DP        | 29,57 | 20,81 |          |          |          |
| <b>Qualidade da Prestação de Serviços</b> |  |  | M         | 65,68 | 68,96 | -0,811   | 0,420    |          |
|   |  |  | DP        | 12,89 | 9,33  |          |          |          |
| <b>Melhoria Contínua da Qualidade</b>     |  |  | M         | 62,01 | 54,83 | 1,807    | 0,074    |          |
|   |  |  | DP        | 12,41 | 15,01 |          |          |          |

\*  $p < 0,05$ ; Oper: operacionais; Sup: de suporte; M: média; DP: desvio padrão; *t*: teste *t* de Student; *U*: teste *U* de Mann-Whitney.

A influência da variável *tempo de serviço* na satisfação profissional foi averiguada por classes: *menos de 10 anos*, *de 10 a 20 anos* e *mais de 20 anos*. Como se pode verificar na tabela 28, os colaboradores que trabalham há menos tempo na SCMA (menos de 10 anos) estavam mais satisfeitos do que os restantes colaboradores, em todas as dimensões do IASP. Existem diferenças estatisticamente significativas na maioria das dimensões, com os colaboradores que trabalham há menos de 10 anos a demonstrarem níveis superiores de satisfação do que os colaboradores que trabalham há mais de 10 e menos de 20 anos e do que os colaboradores com mais de 20 anos de serviço, na escala *Qualidade do local de*

*trabalho* ( $M_{<10}=67,41$ ;  $M_{10-20}=57,10$ ;  $M_{>20}=52,86$ ), na subescala *Moral* ( $M_{<10}=76,31$ ;  $M_{10-20}=62,66$ ;  $M_{>20}=62,12$ ), na faceta *Superior hierárquico* ( $M_{<10}=75,96$ ;  $M_{10-20}=61,09$ ;  $M_{>20}=61,27$ ) e na escala *Melhoria contínua da qualidade* ( $M_{<10}=67,19$ ;  $M_{10-20}=57,68$ ;  $M_{>20}=57,85$ ). Os colaboradores que trabalham há menos de 10 anos estavam também mais satisfeitos do que os colaboradores que trabalham há mais de 20 anos na subescala *Política de recursos humanos* ( $M_{<10}=60,84$ ;  $M_{>20}=45,30$ ), na faceta *Recursos humanos* ( $M_{<10}=63,00$ ;  $M_{>20}=48,38$ ) e na subescala *Recursos tecnológicos e financeiros* ( $M_{<10}=58,99$ ;  $M_{>20}=45,59$ ). Nas restantes dimensões não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 28 - Relações entre as dimensões da satisfação profissional e o tempo serviço.

| Dimensões                           |          | Tempo de Serviço |              |            | Teste    |          |          |          |                 |
|-------------------------------------|----------|------------------|--------------|------------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| Escala                              |          | <10<br>(1)       | 10-20<br>(2) | >20<br>(3) | <i>F</i> | <i>p</i> | $\chi^2$ | <i>p</i> | <i>Post Hoc</i> |
| Subescala                           |          |                  |              |            |          |          |          |          |                 |
| Faceta                              |          |                  |              |            |          |          |          |          |                 |
|                                     | <i>n</i> | 27               | 33           | 23         |          |          |          |          |                 |
| Qualidade do Local de Trabalho      | M        | 67,41            | 57,10        | 52,86      | 8,547    | 0,000*   |          |          | 1>2,3           |
|                                     | DP       | 12,77            | 14,17        | 11,43      |          |          |          |          |                 |
| Política de Recursos Humanos        | M        | 60,84            | 53,00        | 45,30      |          |          | 9,354    | 0,009*   | 1>3             |
|                                     | DP       | 16,19            | 16,57        | 13,96      |          |          |          |          |                 |
| Órgãos de Direção                   | M        | 57,31            | 47,98        | 41,20      |          |          | 5,354    | 0,069    |                 |
|                                     | DP       | 20,88            | 21,50        | 23,43      |          |          |          |          |                 |
| Recursos Humanos                    | M        | 63,00            | 56,24        | 48,38      |          |          | 8,193    | 0,017*   | 1>3             |
|                                     | DP       | 17,92            | 15,87        | 12,14      |          |          |          |          |                 |
| Moral                               | M        | 76,31            | 62,66        | 62,12      | 6,970    | 0,000*   |          |          | 1>2,3           |
|                                     | DP       | 13,53            | 17,50        | 15,94      |          |          |          |          |                 |
| Superior Hierárquico                | M        | 75,96            | 61,09        | 61,27      |          |          | 9,861    | 0,007*   | 1>2,3           |
|                                     | DP       | 15,62            | 20,44        | 19,78      |          |          |          |          |                 |
| Recursos Tecnológicos e Financeiros | M        | 58,99            | 51,87        | 45,59      | 4,210    | 0,018*   |          |          | 1>3             |
|                                     | DP       | 17,39            | 15,08        | 16,85      |          |          |          |          |                 |
| Local de Trabalho e Equipamento     | M        | 64,44            | 60,10        | 55,43      | 1,980    | 0,145    |          |          |                 |
|                                     | DP       | 18,48            | 14,06        | 15,35      |          |          |          |          |                 |
| Vencimento                          | M        | 51,73            | 41,11        | 32,46      |          |          | 5,314    | 0,070    |                 |
|                                     | DP       | 24,57            | 27,93        | 29,90      |          |          |          |          |                 |
| Qualidade da Prestação de Serviços  | M        | 69,85            | 65,75        | 63,08      | 1,854    | 0,163    |          |          |                 |
|                                     | DP       | 14,49            | 11,47        | 11,24      |          |          |          |          |                 |
| Melhoria Contínua da Qualidade      | M        | 67,19            | 57,68        | 57,85      |          |          | 7,154    | 0,028*   | 1>2,3           |
|                                     | DP       | 12,69            | 15,35        | 9,22       |          |          |          |          |                 |

\*  $p < 0,05$ ; TI: contrato por tempo indeterminado; TC: contrato a termo certo; PS: prestação de serviços; M: média; DP: desvio padrão; F: *One-Way ANOVA*;  $\chi^2$ : teste *H Kruskal-Wallis*.



## Capítulo 6: Discussão dos Resultados

---

Este capítulo é destinado à discussão dos principais resultados obtidos nesta investigação, à luz da revisão bibliográfica efetuada e tendo em conta os objetivos definidos.

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar a satisfação dos colaboradores dos diferentes equipamentos da SCMA, da infância à geriatria, através de questionário. Contou-se com a participação de 90 colaboradores, o que corresponde a uma taxa de resposta de 64,7%, semelhante a alguns estudos (Gomes, 2014; Miranda, 2014), inferior a outros (Castle, Degenholtz & Rosen, 2006; Santos, 2013) e superior a tantos outros (Rodrigues, 2014; Silva, 2015; Freire, 2016; Graça, 2016). Na realidade, as características inerentes à metodologia escolhida neste trabalho (estudo de caso), limitam as comparações com outros estudos, que avaliam a mesma grandeza, em contextos tão diferentes. No seio desta especificidade, o considerável número de não respondentes é em parte justificado pelo número de ausências ao serviço por baixa. Apesar da tentativa de incluir colaboradores nesta situação, não foi possível contactar alguns, outros não quiseram participar, por questões que ultrapassam os investigadores. Contribui ainda para esta taxa de resposta o facto de grande parte da população em estudo não estar motivado para responder a questionários e não compreender a importância das suas respostas, no sentido de se poder alcançar resultados importantes. Ainda assim, considera-se um resultado satisfatório.

Em relação às características sociodemográficas, a amostra é constituída, na sua maioria, por colaboradores do sexo feminino (92,9%), com uma média de idades a rondar os 46 anos, casados (72,0%), com o ensino secundário (38,6%) ou básico (33,7%) completos.

Quanto às características profissionais, a amostra divide-se equitativamente por horários fixos (51,1%) e por turnos (48,9%), a maioria trabalha 37 horas por semana (40,2%), em regime de contrato por tempo indeterminado (65,9%), em estruturas de apoio a idosos (76,7%). Estão divididos por 28 categorias profissionais, na sua maioria operacionais (86,2%), a trabalhar na instituição, em média, há aproximadamente 14 anos, sendo que uma baixa percentagem (27,3%) desempenha funções de coordenação, gestão ou chefia.

A satisfação total média é de 60,1%, estando no nível “regular” da escala do IASP. Tendo em conta a realidade nacional em que a maioria da população portuguesa empregada se assume como razoavelmente satisfeita com o trabalho (Torres & Raposo, 2018), este resultado vai ao encontro do esperado. O único trabalho de investigação encontrado que utiliza o mesmo instrumento de medida, num contexto semelhante (IPSS associada à prestação de cuidados de saúde), obteve uma média de 76,4% (Rodrigues, 2014), valor bastante mais elevado do que o alcançado no presente estudo. Noutros estudos de avaliação da satisfação dos colaboradores de IPSS, mas utilizando outros questionários, também se

alcançaram valores superiores de satisfação total em comparação com o presente. Este resultado sugere que os colaboradores da SCMA podem estar menos satisfeitos com o trabalho que a maioria dos colaboradores doutras IPSS. O facto de 76,7% dos colaboradores da SCMA prestarem apoio a idosos, muitos, se não a maioria, com processos demenciais associados à idade, pode justificar valores mais baixos de satisfação profissional. Barbosa, Cruz, Figueiredo, Marques e Sousa (2011) referem que cuidar de idosos demenciados está associado a elevados níveis de insatisfação no trabalho, devido à elevada dependência e frequentes distúrbios comportamentais associados a este tipo de doenças, que acabam por desgastar os cuidadores física e emocionalmente.

Relativamente às dimensões do IASP, as 3 escalas que o constituem (*Qualidade do local de trabalho*, *Qualidade da prestação de serviços* e *Melhoria contínua da qualidade*) têm valores médios de satisfação de 58,7%, 65,7% e 60,5%, respetivamente. Rodrigues (2014), apesar de encontrar níveis de satisfação bastante mais elevados, depara-se com o mesmo padrão: colaboradores mais satisfeitos com a *Qualidade da prestação de serviços*, seguido da *Melhoria contínua da qualidade* e, por último, com o nível de satisfação mais baixo, a *Qualidade do local de trabalho*. Estes achados sugerem que os colaboradores estão satisfeitos com a forma como a SCMA presta serviço aos seus utentes, apesar de se sentirem menos satisfeitos com o contexto do local de trabalho.

No que concerne às subescalas que constituem a escala *Qualidade do local de trabalho*, a média mais alta de satisfação verifica-se com a subescala *Moral* (66,2%) e a mais baixa com a subescala *Recursos tecnológicos e financeiros* (52,2%), estando a *Política de recursos humanos* numa posição mediana (52,7%).

Analisando todas as facetas que constituem o questionário, a média mais baixa corresponde à satisfação com o *Vencimento* (42,4%), seguida da satisfação com os *Órgãos de direção* (48,2%). A insatisfação com o vencimento é uma constatação em quase todos os estudos efetuados nesta área (Santos, 2013; Gomes, 2014; Miranda, 2014; Rodrigues, 2014; Silva, 2015; Graça, 2016), não causando surpresa. Na realidade, é mais que sabido que os salários pagos nas IPSS são baixos (Nogueira, 2014; Silva et al, 2014), justificando a baixa satisfação dos colaboradores com esta dimensão do trabalho. A insatisfação com os Órgãos de Direção surge nas questões que se referem à forma como os mesmos informam os colaboradores acerca dos objetivos e projetos da SCMA, à forma como lidam com as suas queixas e objeções e à forma como os tratam, apreciam e apoiam. Segundo Herzberg (2003), a

perceção de que não se é reconhecido pelos órgãos de gestão pode conduzir a uma diminuição da satisfação profissional, situação que também tem vindo a ser confirmada noutros estudos (Hespanhol, Pereira & Pinto, 2000; Rodrigues, 2014).

Por sua vez, e tendo em conta todas as facetas que constituem o questionário, a média mais elevada diz respeito à satisfação com o *Superior hierárquico* (65,2%), achado verificado noutros estudos semelhantes (Bishop et al, 2009; Miranda, 2014; Rodrigues, 2014; Silva, 2015). De facto, a forma de liderança dos superiores está intimamente relacionada com a satisfação dos colaboradores (Locke, 1976; Fonseca, 2014; Henriques, 2015), e nas IPSS não será exceção (Freire, 2016). Contudo, apesar dos valores obtidos, é importante ter em linha de conta alguns comentários que os colaboradores escreveram na pergunta aberta, no sentido de alertar para a melhoria na forma como o superior hierárquico apoia os colaboradores quando estes precisam e como exerce a liderança e a motivação das equipas. Analisando todos os itens que constituem o questionário, vale a pena apontar que os colaboradores demonstram elevado orgulho no desempenho da sua profissão, com uma média de satisfação de 77,7% neste item, alcançando também o nível “bom” da escala no que concerne à satisfação com a limpeza dos espaços e equipamento, com uma satisfação média de 70,8%. No sentido oposto, a satisfação com o *Número de profissionais* apresenta o valor mais baixo de satisfação a seguir aos itens relativos ao vencimento, com 44,7% de satisfação média.

Analisando as questões que dizem respeito à *Satisfação global*, as respostas são bastante satisfatórias. Relativamente à formação profissional ou académica, 97,7% dos colaboradores consideram adequada para desempenhar o seu trabalho. Questionados sobre a possibilidade de recomendar a SCMA a familiares ou a amigos de ou de o próprio utilizar os serviços da SCMA, em caso de necessidade, 98,9% respondem afirmativamente. A maioria dos colaboradores (93,1%) voltaria a escolher a SCMA como local de trabalho, se pudesse voltar atrás. Uma pequena minoria (6,9%) reconhece que provavelmente não voltaria a escolher trabalhar na Instituição, facto que pode ser devido aos baixos níveis de satisfação com os vencimentos e com os Órgãos de Direção, ou com outros fatores extrínsecos ao trabalho, nomeadamente as condições de trabalho, a organização do trabalho e o relacionamento com as chefias (Herzberg, 2003).

Relativamente à pergunta aberta formulada, 32,2% dos colaboradores escreveram recomendações sobre a forma de melhorar o serviço prestado pela SCMA, na sua maioria



(58,6%) relativos a questões relacionadas com os recursos humanos, principalmente sugerindo “mais funcionários” e melhor desempenho individual e em equipa. Caricatamente, apenas surge uma referência ao aumento dos vencimentos, faceta do questionário onde os colaboradores mostram mais insatisfação, o que sugere que, apesar de insatisfeitos com os vencimentos, os colaboradores parecem compreender que esta não será uma problemática capaz de resolver, pelo menos a curto prazo, derivado ao estado económico e financeiro do país e das IPSS (Sousa et al, 2012; Carvalho, 2015).

No sentido de perceber o que provoca satisfação, analisa-se a influência de cada determinante identificado na satisfação dos colaboradores da SCMA.

Relativamente à variável *sexo*, os homens estão significativamente mais satisfeitos do que as mulheres nas escalas *Qualidade do local de trabalho* e *Qualidade da prestação de serviços*. Dentro da escala *Qualidade do local de trabalho*, estão também mais satisfeitos nas subescalas *Política de recursos humanos* e *Moral* e na faceta *Órgãos de direção*. A influência do género na satisfação profissional mantém-se confusa, com alguns autores a defenderem que esta variável não tem, de facto, influência (Green, Ross & Wertz, 1999; Cunha et al, 2006; Miranda, 2014; Rodrigues, 2014). Na realidade, a presença masculina nas IPSS continua a ser fraca (Nogueira, 2014). Na SCMA, existe uma grande discrepância entre o número de homens e o número de mulheres, bem como entre as categorias profissionais que cada grupo ocupa: apenas 6 homens (2 enfermeiros, 1 médico, 2 motoristas e 1 coordenador geral), em 139 colaboradores, o que pode comprometer estes resultados. No entanto, os homens surgem mais satisfeitos do que as mulheres nalguns estudos na área da saúde (Fonseca, 2014; Henriques, 2015).

A idade também parece influenciar os níveis de satisfação dos colaboradores da SCMA. Os colaboradores com menos de 40 anos estão mais satisfeitos do que os colaboradores com idades entre os 40 e os 50 anos, na escala *Qualidade do local de trabalho*, na subescala *Moral* e na faceta *Superior hierárquico*. Em estudos realizados em IPSS, a idade não parece influenciar a satisfação profissional (Castanheira, 2013; Gomes, 2014; Miranda, 2014; Rodrigues, 2015; Silva, 2015), e quando a influencia, os colaboradores mais velhos surgem como mais satisfeitos do que os mais jovens (Green, Ross & Wertz, 1999; Castle, Degenholtz & Rosen, 2006; Graça, 2016), facto que contraria os resultados encontrados neste estudo. Este achado pode estar associado ao facto de os colaboradores da SCMA mais jovens serem

simultaneamente os com menos tempo de serviço, grupo que também apresenta níveis de satisfação mais elevados.

Relativamente à variável *grau de ensino*, os colaboradores com o ensino primário estão mais satisfeitos do que os colaboradores com o ensino secundário relativamente à faceta *Vencimento*. Estes resultados não surpreendem e vão de encontro aos alcançados por outros autores que avaliam a satisfação dos colaboradores de IPSS (Gomes, 2014; Freire, 2016). Tal como Green, Ross e Weltz (1999) e Cunha et al (2006) preconizam, os colaboradores com mais habilitações literárias possuem expectativas mais elevadas, neste caso, em relação aos salários, que, ao não serem alcançadas, podem gerar sentimentos de insatisfação.

No que toca à influência dos horários de trabalho na satisfação laboral, os colaboradores que trabalham menos de 37 horas e os colaboradores que trabalham mais de 37 horas estão mais satisfeitos do que os colaboradores que trabalham 37 horas, no que diz respeito à escala *Qualidade do local de trabalho*, à subescala *Moral* e à faceta *Superior hierárquico*. Os estudos existentes realizados em IPSS não encontram relação entre estas duas variáveis (Rodrigues, 2014) ou nem sequer a analisam (Santos, 2013; Gomes, 2014; Freire, 2016). Estendendo a análise à área da saúde, onde o IASP tem sido largamente utilizado para avaliar a satisfação dos profissionais afetos ao contexto da prestação de cuidados de saúde, também não se encontram relações entre o horário de trabalho e a satisfação profissional (Batista et al, 2010; Azevedo, 2012; Matos, 2012; Fonseca, 2014; Henriques, 2015). Tendo em conta a revisão da literatura, a variável *tipo de horário* parece ser mais fidedigna na tradução da relação entre o horário e a satisfação dos colaboradores.

Relativamente à variável *vínculo laboral*, os colaboradores em regime de prestação de serviços estão mais satisfeitos do que os colaboradores em regime de contrato por tempo indeterminado, em todas as escalas que constituem o IASP. Dentro da escala *Qualidade do local de trabalho*, os colaboradores em prestação de serviços estão mais satisfeitos do que os colaboradores em contrato por tempo indeterminado nas subescalas *Política de recursos humanos* e *Moral* e nas facetas *Recursos humanos* e *Superior hierárquico*. Na escala *Qualidade da prestação de serviços*, os colaboradores em regime de prestação de serviços estão também mais satisfeitos do que os colaboradores em regime de contrato a termo certo. Estes resultados contrariam a lógica de que os colaboradores com contratos precários teriam níveis de satisfação no trabalho mais baixos do que os colaboradores dos quadros, defendida por Green, Ross e Weltz (1999). Já Gomes (2014), ao investigar a satisfação dos

colaboradores de várias IPSS dos distritos da Guarda e Viseu, encontra resultados semelhantes, com os colaboradores com contratos de trabalho mais precário a assumirem-se mais satisfeitos do que o pessoal com vínculos estáveis, em várias dimensões da satisfação. Tal como defende Ferreira (2011, p.99), “o facto de se ter um contrato de trabalho sem termo, que pressupõe uma estabilidade profissional, não está por si só associado à satisfação profissional”, pressupondo a necessidade de ter em conta outros fatores. Os estudos encontrados envolvendo IPSS não permitem comprovar esta relação. Na SCMA, os colaboradores em prestação de serviços são uma minoria, apenas 8% da amostra, o que pode influenciar estes achados.

No que respeita à influência da variável *tempo de serviço* na satisfação profissional, os colaboradores que trabalham há menos tempo na SCMA (menos de 10 anos) estão mais satisfeitos do que os restantes colaboradores, nas escalas *Qualidade do local de trabalho* e *Melhoria contínua da qualidade*, na subescala *Moral* e na faceta *Superior hierárquico*. Os colaboradores que trabalham há menos de 10 anos estão também mais satisfeitos do que os colaboradores que trabalham há mais de 20 anos nas subescalas *Política de recursos humanos* e *Recursos tecnológicos e financeiros* e na faceta *Recursos humanos*. Estes resultados vão de encontro a outros estudos realizados em IPSS (Liu, 2007; Silva, 2015; Freire, 2016), onde se defende que os anos de serviço na organização afetam negativamente a satisfação profissional, o que leva a crer que a criação de rotinas associada à antiguidade nas organizações pode criar sentimentos de insatisfação. Pode também sugerir a ocorrência de um certo desgaste dos colaboradores, associado às constantes dificuldades a que os colaboradores das IPSS estão sujeitos ao longo dos anos (Torrão, 2010; Barbosa et al, 2011). Não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das dimensões do IASP no que concerne às variáveis *situação familiar*, *local de trabalho*, *tipo de horário*, *desempenho de funções de coordenação*, *de gestão ou de chefia* e *categoria profissional*.



## Capítulo 7: Conclusões

---

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões desta investigação e sugerem-se áreas que devem ser melhoradas de forma a aumentar a satisfação dos colaboradores, à luz dos resultados obtidos e realçando implicações práticas para a gestão. Apresentam-se ainda algumas limitações encontradas, sugestões para futuras investigações e recomendações finais.

---

A relação do indivíduo com o trabalho tem acompanhado a evolução da humanidade, até à crença atual de que o trabalho lhe deve dar satisfação. A satisfação no trabalho, encarada como o resultado afetivo da motivação no trabalho, é um tema complexo, multidimensional, que tomou um lugar central na investigação em comportamento organizacional durante o séc. XX, mantendo-se até hoje como um assunto fortemente estudado. Acreditando que um indivíduo satisfeito tem maior probabilidade de prestar cuidados de qualidade, a satisfação dos colaboradores das IPSS deve ser uma aposta dos gestores destas organizações.

Os 90 colaboradores da SCMA que aceitaram participar neste estudo são, na sua maioria, do sexo feminino, com uma média de idades a rondar os 46 anos, casados, com o ensino secundário ou básico completos, afetos a estruturas de apoio a idosos, com horário de 37 horas por semana, em regime de contrato por tempo indeterminado, divididos por 28 categorias profissionais, maioritariamente, operacionais, a trabalhar na instituição, em média, há aproximadamente 14 anos, sendo que uma baixa percentagem desempenha funções de coordenação, gestão ou chefia. Assumem-se razoavelmente satisfeitos com o trabalho no geral, com uma satisfação média de 60,1%. Estão insatisfeitos com o vencimento, com o número de profissionais e com os Órgãos de Direção, com satisfações médias de 42,4%, 44,7% e 48,2%, respetivamente. Demonstram níveis de satisfação mais elevados no que respeita ao orgulho na profissão (77,7% de satisfação média), à limpeza dos espaços e equipamento (satisfação média de 70,8%) e ao superior hierárquico (65,2% de satisfação média), no entanto sugerem melhorias na forma como este apoia os colaboradores quando estes precisam e como exerce a liderança e a motivação das equipas. Consideram, na sua grande maioria (97,7%), ter uma formação profissional ou académica adequada para desempenhar o seu trabalho. A quase totalidade dos colaboradores (98,9%) recomendaria a SCMA a familiares ou a amigos de ou recorreria aos seus serviços, em caso de necessidade. A maioria dos colaboradores (93,1%) voltaria a escolher a SCMA como local de trabalho. A satisfação dos colaboradores da SCMA é influenciada pelo sexo, com os homens a assumirem-se mais satisfeitos do que as mulheres em várias dimensões; pela idade, com os mais jovens a demonstrarem mais satisfação em algumas dimensões; pelo grau de ensino, com os colaboradores com o ensino primário a demonstrarem maior nível de satisfação com o vencimento; pelo horário de trabalho, com os colaboradores que trabalham 37 horas a apresentarem-se menos satisfeitos do que os restantes, nalgumas dimensões; pelo vínculo laboral, com os colaboradores em regime de prestação de serviços a assumirem níveis de

satisfação mais altos do que os restantes na maioria das dimensões; pelo tempo de serviço, com os colaboradores que trabalham há menos tempo na SCMA a demonstrarem um grau de satisfação mais alto na maioria das dimensões.

Tendo em conta os resultados obtidos nesta investigação, podem identificar-se áreas que devem ser melhoradas no sentido de incrementar a satisfação dos colaboradores:

- Recursos financeiros, nomeadamente, os vencimentos;
- Recursos humanos, principalmente, o número de colaboradores;
- Direção/gestão, relativamente ao desempenho dos Órgãos de Direção;
- Chefias, relativamente ao seu desempenho relacional, em termos de apoio, motivação e liderança dos subordinados.

Como revisto no capítulo 2, a remuneração é um fator crucial para a satisfação dos colaboradores, dado que este permite a satisfação das necessidades, quer a nível individual, quer a nível familiar, sendo um dos fatores geradores de insatisfação no trabalho. Trabalhar em organizações de economia social é uma tarefa socialmente reconhecida, louvável, mas pouco remunerada, com perspectivas de carreira quase nulas (Oliveira, 2015), pelo que o gosto pela área e a vocação são essenciais para manter o colaborador nestas organizações. Talvez através de uma política de apoio às instituições mais adequada, que permitisse aumentar os incentivos e o capital das mesmas, fosse possível melhorar a gestão de carreiras, aumentar as remunerações e contribuir para a melhoria da saúde física e mental dos colaboradores (Oliveira, 2015). Encarando o desafio do aumento de salários como difícil de alcançar, tendo em conta a realidade económico-financeira do país, sugere-se que sejam valorizadas outras formas de recompensa, baseadas no mérito e na motivação, como os elogios, os reconhecimentos verbais ou outras formas de agradecimento, de forma a valorizar o desempenho dos colaboradores. Ao aceitar trabalhar numa IPSS, o colaborador predispõe-se a oferecer lealdade, criatividade e reforço adicional; em troca, espera mais do que recompensas económicas, nomeadamente, segurança no trabalho, tratamento justo, relacionamento recompensador com os colegas e suporte organizacional para atingir as suas expetativas de desenvolvimento pessoal (Alves, 2011).

Tal como não será simples aumentar ordenados, compreende-se que o aumento do número de colaboradores ao serviço também não seja fácil de almejar, no entanto, fica a sugestão, pela clara influência deste fator na satisfação dos colaboradores da SCMA.

No setor social, são os colaboradores que acolhem, cuidam e educam quem necessita de cuidados, por conseguinte, é preciso ter um perfil para trabalhar neste setor, doutro modo, rapidamente desistem deste trabalho. Ao valorizarem o capital humano, as organizações têm como resposta uma maior produtividade e a satisfação dos colaboradores, que veem os seus esforços reconhecidos (Santos, Braga & Fernandes, 2008). Nesse contexto, com certeza os colaboradores da SCMA estão presentes também pela crença na missão da Instituição, pelo prazer em fazer parte de algo que contribui para a sociedade de forma efetiva. Trabalhar numa organização com objetivos bem definidos e difundidos, com a gestão focada na melhoria contínua da prestação de serviços aos utentes, com canais de comunicação efetivos, com ferramentas adequadas para gerir os recursos humanos, com a preocupação constante em ouvir e apoiar os seus colaboradores, ouvindo as suas queixas, o nível de satisfação dos colaboradores só pode crescer. É necessário um envolvimento efetivo dos Órgãos de Direção da Instituição e dos seus gestores, que, perante a insuficiência crónica de recursos, devem ser não só competentes, mas também comprometidos com a missão organizacional (Leite, 2011). Nesse sentido, não é possível que uma IPSS, ou outra qualquer organização, descure os seus recursos humanos, pois deles também depende o sucesso organizacional. Assim, a Gestão de Recursos Humanos nas organizações sem fins lucrativos, como estratégia organizacional, não deve esquecer que os colaboradores são o ativo mais importante das suas organizações e que a sua individualidade e desempenho contribuem para melhores resultados globais e reforçam a competitividade de cada organização, o que deve ser tido em conta no momento do recrutamento, retenção e motivação dos colaboradores (Valente, 2016).

No mesmo sentido, trabalhar num ambiente onde as chefias apoiam e compreendem os colaboradores concede autonomia na realização das tarefas, é motivador e proporciona bem-estar no trabalho. Esses comportamentos traduzem-se num comportamento organizacional elevado, em que os grandes beneficiados são os utentes. Sugere-se mais formação aos superiores hierárquicos que chefiam as equipas da SCMA, no sentido de os munir de mais competências de liderança, para que sejam capazes de apoiar e motivar ainda mais os colaboradores no sentido de prestarem um serviço cada vez melhor. No sentido de melhorar a relação chefia-subordinado, sugere-se a promoção de espaços/momentos de debate e convívio informal, através de atividades institucionais, fundamental à troca de ideias e de experiências.



Sugere-se ainda que a monitorização da satisfação dos colaboradores seja tida como uma prática corrente e periódica na Instituição, no sentido de contribuir para a eficiência da mesma. As exigências cada vez maiores por parte dos financiadores, utilizadores e prestadores justificam a necessidade de conhecer a opinião dos colaboradores que prestam os serviços, procurando identificar ineficiências dos processos, relativos à sua função, que levem a medidas de melhoria, promovendo a satisfação dos mesmos, e consequentemente a qualidade dos cuidados prestados (Rodrigues, 2014).

Será entregue uma cópia deste trabalho à SCMA, com o intuito munir a Instituição de informações que permitirão orientar as práticas de Gestão de Recursos Humanos, no sentido da melhoria da satisfação dos seus colaboradores e, portanto, da qualidade dos serviços prestados e do aumento da eficiência organizacional. Augura-se que seja um contributo para uma maior consciencialização da realidade da Instituição, para que haja sempre um forte incentivo a valorizar o que se tem e a melhorar sempre que possível.

Como qualquer investigação, este estudo teve algumas limitações. Os estudos existentes que averiguam a satisfação dos colaboradores de IPSS é diminuta e em alguns aspectos não foi possível fazer comparação com outros estudos. Assim, sugere-se a realização de mais estudos, de preferência mais abrangentes, que avaliem a satisfação dos colaboradores de IPSS. Na mesma linha de pensamento, com 64,7% de taxa de resposta, o número de questionários preenchidos ficou aquém do perspectivado, limitando a análise efetuada, sugerindo-se que, em estudos futuros, se proceda a uma prévia sensibilização dos colaboradores destas instituições, alertando-os para a importância e necessidade de se conhecer e monitorizar a sua satisfação, já que esta é um importante indicador da qualidade dos serviços prestados.

Ainda assim, consideram-se alcançados os objetivos deste estudo, com o desejo que este fomenta outros similares e de maior abrangência que possam abrir caminho para encontrar respostas mais eficientes aos desafios que surgem diariamente nas IPSS. É imperioso referir que a satisfação dos colaboradores é um fator determinante para a qualidade dos serviços prestados por qualquer organização e particularmente as que lidam diretamente com pessoas que necessitam de cuidados para terem alguma qualidade de vida, como a SCMA.



## Referências Bibliográficas

---

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. Em J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Alves, A. (2011). *O envolvimento das IPSS com o sistema de gestão pela qualidade*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 10 de fevereiro de 2018, de <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/8548/1/248535.pdf>
- Azevedo, R. (2012). *Satisfação no Trabalho dos Profissionais de Cuidados de Saúde Primários*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 25 de outubro de 2017, de [http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3719/3/DM\\_RosemereAzevedo.pdf](http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3719/3/DM_RosemereAzevedo.pdf)
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em Gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barbosa, A. L., Cruz, J., Figueiredo, D., Marques, A. & Sousa, L. (2011). Cuidar de Idosos com Demência em Instituições: Competências, Dificuldades e Necessidades Percepcionadas pelos Cuidadores Formais. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 12(1), 119–129.
- Barros, C. & Santos, J. (1997). *As instituições não-lucrativas e a acção social em Portugal*. Lisboa: Vulgata.
- Batista, V. L., Santos, R. M., Santos, P. M. & Duarte, J. C. (2010). Satisfação dos Enfermeiros: estudo comparativo em dois Modelos de Gestão Hospitalar. *Rev Enf Ref, série II, nº12*, 57–69.
- Biscaia, A. (2013). *Futurar em Positivo - Satisfação no Trabalho*. Lisboa: Edições e Papelarias, Lda.
- Bishop, C. E., Squillace, M. R., Meagher, J., Anderson, W. L. & Wiener, J. M. (2009). Nursing home work practices and nursing assistants' job satisfaction. *The Gerontologist*, 49 (5), 611-622.
- Bockerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012). The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *Industrial and Labor Relations Review*, 65 (2), pp. 243-262.
- Botton, A. (2010). *Alegrias e Tristezas no Trabalho*. Alfragide: Dom Quixote.
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia Social. *Rev. Katál. Florianópolis*, 11(1), pp. 61-72.
- Carvalho, A. V. (2016). *Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade no Centro de Dia na Associação Amparo Familiar de Mira de Aire*.

- Projeto de Mestrado. Obtido em 20 de outubro de 2017, de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18495>.
- Carvalho, F. (2014). *A satisfação profissional dos enfermeiros no contexto dos cuidados de saúde primários*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 15 de janeiro de 2018, de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/9467>
- Carvalho, J. M. (2015). *Os benefícios fiscais e apoios do Estado na perspetiva das misericórdias*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 5 de dezembro de 2017, de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18506/1/João Miguel Marto de Carvalho.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18506/1/João%20Miguel%20Marto%20de%20Carvalho.pdf)
- Castanheira, C. M. (2013). *Auxiliar de acção directa: Um estudo sobre traços de personalidade, valores e satisfação profissional*. Obtido em 15 de fevereiro de 2018, de <https://tinyurl.com/y7w9uglg>.
- Castle, N., Degenholtz, H. & Rosen, J. (2006). Determinants of staff job satisfaction of caregivers in two nursing homes in Pennsylvania. *BMC Health Services Research*, 6, 60-71.
- Constituição da República Portuguesa (4ª edição)*. (2017). Coimbra: Almedina.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cruz, C. (2007). *A gestão da identidade como suporte à mudança nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 10 de fevereiro de 2018, de <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1569/1/2008001404.pdf>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Decreto-lei n.º119/83 de 25 de fevereiro. DR - I série - nº 46.
- Dias, S., Queirós, C. & Carlotto, M. S. (2010). Síndrome de burnout e fatores associados em profissionais da área da saúde: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. *Aletheia*, 32, pp. 4-21.
- Direção-Geral da Segurança Social. (2015). *Procedimentos e Tramitação dos Processos de Registo das IPSS do Âmbito Ação Social - Manual de Procedimentos*.
- Direcção-Geral da Acção Social. (1996). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social - Aspectos da evolução do seu regime jurídico*. Obtido em 13 de fevereiro de 2018, de <https://tinyurl.com/yaba793y>.
- Duhamel, F. & Fortin, M. (1999). Os Estudos de Tipo Descritivo. Em M. Fortin, *O Processo de Investigação - Da concepção à realização* (pp. 161-172). Loures: Lusociência.
- Durão, R. (2010). *Acolhimento aos alunos estagiários da formação inicial. Uma proposta de acolhimento e integração*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 10 de fevereiro de 2018, de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2259/1/Tese Rita Durao.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2259/1/Tese%20Rita%20Dura%20.pdf)

- Ferreira, M. (2012). *Ser cuidador: Um estudo sobre a satisfação do cuidador formal de idosos*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 15 de fevereiro de 2018, de <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1569/1/2008001404.pdf>
- Ferreira, P. L., & Antunes, P. (2009). *Monitorização da satisfação dos profissionais das USF*. Coimbra: Centro de Estudos e Investigação em saúde da Universidade de Coimbra.
- Ferreira, V. L. (2011). *Satisfação profissional dos enfermeiros em cuidados de saúde primários no distrito de Braga*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 10 de janeiro de 2018, de <https://tinyurl.com/y7c5ekoy>.
- Figueiredo, L. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 15 de janeiro de 2018, de <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/8865>
- Fonseca, R. M. (2014). *Satisfação profissional nas USF da ARS Centro: fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 9 de janeiro de 2018, de <https://tinyurl.com/ygd9he2w>.
- Fonseca, R., Silva, P. & Silva, R. (2013). Acordo inter-juízes: O caso do coeficiente kappa. *Laboratório de Psicologia*, 5(1), 81–90.
- Fortin, M. (1999). O Desenho de Investigação. Em M. Fortin, *O Processo de Investigação - Da concepção à realização* (pp. 131-145). Loures: Lusociência.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. & Salomon, L. M. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*. Portugal: John Hopkins University.
- Freire, M. C. (2016). *Liderança e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso aplicado a Organizações de Economia Social*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 15 de janeiro de 2018, de <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/1460>
- Garrido, T. C. (2009). *Satisfação no Trabalho: um estudo no superior tribunal de justiça*. Monografia. Obtido em 25 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/yaq5995j>.
- Gomes, S. M. (2014). *Estilos de liderança dos diretores técnicos e satisfação dos colaboradores: estudo realizado em IPSS's dos Distritos da Guarda e Viseu*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 15 de janeiro de 2018, de <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/16325>
- Graça, L. (2010). Satisfação Profissional dos Profissionais de Saúde: um imperativo também para a gestão. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 28(1), pp. 3-6.
- Graça, T. S. (2016). *O impacto dos estilos de liderança na satisfação profissional: um estudo sobre IPSS do distrito de Santarém*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 25 de fevereiro de 2018, de <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/1461>

- Green, T., Ross, J. & Wertz, J. (1999). Job Satisfaction and Organizational Commitment. Em C. L. (Eds.), *International Review of Industrial Psychological* (pp. 57-188). New York: John Wiley & Sons.
- Henriques, C. A. (2015). *A Satisfação Profissional nas UCC da ARS Centro*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 10 de janeiro de 2018, de <https://tinyurl.com/ycctrl4r>.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard business review*, 81(1), 3-11.
- Hespanha, P. et al. (2000). *Entre o Estado e o Mercado - As fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal*. Coimbra: Quarteto.
- Hespanhol, A., Pereira, A. & Pinto, A. (2000). Insatisfação profissional em medicina geral e familiar: um problema intrínseco dos médicos. *Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar*, 16(3), 183-199.
- ISS. (2007a). *Estrutura Residencial para Idosos - Manual de Processos-Chave*. Obtido em 10 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/y86m5fbw>.
- ISS. (2007b). *Estrutura Residencial para Idosos - Modelo de Avaliação da Qualidade*. Obtido em 10 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/y7gyaaf8>.
- ISS. (2014a). *Guia Prático – Apoios Sociais – Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das Respostas Sociais*. Obtido em 25 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/y8he5na6>.
- ISS. (2014b). *Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Obtido em 9 de novembro de 2017, de <https://tinyurl.com/yczox3rv>.
- ISS. (2016). *Apoios Sociais e Programas*. Obtido em 20 de fevereiro de 2018, de Segurança Social: <http://www.seg-social.pt>
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Larson, R. & Farber, B. (2004). *Estatística Aplicada* (2ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Lee, T. W. & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Lei de Bases da Economia Social*. Lei nº30/2013 de 8 de maio. DR - série I - n.º 88.
- Leite, M. (2011). *Gestão da qualidade de vida e da dependência em idosos institucionalizados nas organizações do terceiro setor*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 10 de fevereiro de 2018, de <https://tinyurl.com/ya5pvugu>.
- Lima, J. A. (2013). Por uma Análise de Conteúdo Mais Fiável. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 47(1), 7-29.

- Lino, M. (2004). *Qualidade de vida e satisfação profissional de enfermeiras de Unidades de Terapia Intensiva*. Tese de Doutoramento. Obtido em 10 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/yaha5hvp>.
- Lisboa, S. (2012). *Satisfação dos Colaboradores e a Gestão da Qualidade impacto da certificação ISO 9001 na satisfação global dos colaboradores da Câmara da Maia*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 10 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/ya5cvxsd>.
- Liu, L. (2007). Job satisfaction of certified nursing assistants and its influence on the general satisfaction of nursing home residents: An exploratory study in southern Taiwan. *Geriatric Nursing*, 28 (1), 54-62.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Em M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. & Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
- Matos, V. M. (2012). *Monitorização da satisfação profissional num agrupamento de Centros de Saúde da Região Centro*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Coimbra. Obtido em 15 de janeiro de 2018, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/21497>
- Miranda, M. (2014). *A satisfação no trabalho: uma aplicação às instituições particulares de solidariedade social em São Miguel, Açores*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 16 de outubro de 2017, de <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/3377/1/DissertMestradoMaria>
- MTSSS. (2015). *Carta Social: Rede de serviços e equipamentos 2015*. Obtido em 10 de fevereiro de 2018, de <http://www.cartasocial.pt/pdf/csocal2015.pdf>
- Nelson, E. C. et al. (1992). The Physician and Employee Judgment System: Reliability and Validity of a Hospital Quality Measurement Method. *Quality review bulletin*, 18(9), pp. 284-92.
- Nogueira, R. A. (2014). *Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 23 de janeiro de 2018, de <http://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/627>.
- Oliveira, E. (2015). *Satisfação profissional, qualidade de serviço e segurança do utente : um estudo de caso em instituições de economia social*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 11 de junho de 2018, de <https://tinyurl.com/ybn976ah>.
- Peiró, J. M. (1994). *Intervención Psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Barcelona: PPU.

- Ribeiro, M. C. (2014). *Satisfação no Trabalho dos Enfermeiros de um Agrupamento de Centros de Saúde*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 18 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/y8ad2u6u>.
- Rodrigues, A. D. (2014). *Satisfação profissional numa IPSS com fins de saúde*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 27 de fevereiro de 2018, de <https://tinyurl.com/y9zkkmqw>.
- Santos, G. Q. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS. Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 9 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/ycyvhvs9>.
- Santos, M., Braga, V. & Fernandes, A. (2008). Nível de Satisfação dos Enfermeiros com o seu Trabalho. *R Enferm UERJ*, 16(1), pp. 101–5.
- Santos, O. et al. (2007). *Os centros de saúde em Portugal: A satisfação dos utentes e dos profissionais*. Lisboa: Unidade de Sistemas de Saúde do Instituto de Higiene e Medicina Tropical, Universidade Nova de Lisboa. Obtido em 10 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/y867mqlp>.
- Santos, S. M. (2015). *A satisfação profissional dos enfermeiros de reabilitação*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 15 de janeiro de 2018, de <https://tinyurl.com/y9efj2f9>.
- SCMA. (2016). *Manual de Acolhimento*. Abrantes: unpublished.
- SCMA. (2017). *Santa Casa da Misericórdia de Abrantes*. Obtido em 22 de março de 2018, de Santa Casa da Misericórdia de Abrantes: <http://misericordiadeabrant.es.pt/>
- Scott, K. D. & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
- Silva, E. R. (2015). *Satisfação de Colaboradores e Clientes de Estruturas Residenciais para Idosos*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 9 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/yaafnj9d>.
- Silva, S., Santos, N., Mota, J. & Martín, I. (2014). *Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal*. Autores.
- Sousa, S. et al. (2012). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. CNIS. Obtido em 19 de junho de 2018, de <https://tinyurl.com/y7rx6yxa>.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Steers, R. M. & Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 91-407.
- Tavares, O. (2008). *Avaliação da Satisfação de Profissionais de Saúde no Serviço de Imagiologia dos Hospitais da Universidade de Coimbra*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 10 de janeiro de 2018, de <https://tinyurl.com/y7cd2ksy>.



- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Madrid: McGraw-Hill.
- Torrão, A. M. (2010). *O Bem-Estar Subjectivo das Ajudantes de Lar*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 9 de outubro de 2017, de <https://tinyurl.com/yantfx6x>.
- Torres, S. & Raposo, P. (2018). O trabalho por conta própria em Portugal. *Estatísticas do Emprego - Destaque (INE)*, pp. 1-23. Obtido em 21 de junho de 2018, de <https://tinyurl.com/y8jhjhle>.
- UMP (2017). *Nacionais*. Obtido em 13 de fevereiro de 2018, de A União das Misericórdias Portuguesas: <https://www.ump.pt/misericordias/nacionais>
- Valente, M. J. (2016). *A influência da satisfação no trabalho no desempenho profissional. Um estudo de caso: as ajudantes de ação direta no Centro de Apoio Social da Carregueira*. Dissertação de Mestrado. Obtido em 15 de janeiro de 2018, de <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/1437>.
- Vroom, V. (1967). *Work and Motivation*. New York: Jonh Wiley & Sons.

## ANEXOS

---

## Anexo I: Questionário de Avaliação da Satisfação no Trabalho

Este questionário enquadra-se no trabalho de final de mestrado a decorrer no Instituto Politécnico de Tomar e tem por objetivo caracterizar a experiência de trabalho dos profissionais da SCMA.

Por favor, demore o tempo que entender, de forma a responder completamente às perguntas colocadas. Não há respostas certas nem erradas. A sua honestidade no preenchimento deste questionário é essencial. Sendo este questionário anónimo, garantimos a completa confidencialidade dos dados que nos fornecer. Nunca ninguém poderá ser identificado. **Obrigada por partilhar a sua opinião connosco.**

### DADOS SOBRE AS SUAS FUNÇÕES NA SCMA

Para cada pergunta, selecione com uma cruz (x) a resposta mais adequada:

1. O seu local de trabalho:

- ☐ Creche e Jardim de Infância
- ☐ Lar de Infância e Juventude
- ☐ Centro Médico
- ☐ Apoio a Idosos (Lar/Centro de Dia/Apoio Domiciliário)

2. Tipo de horário:

- ☐ Fixo
- ☐ Por turnos

3. Qual é o seu horário de trabalho?

- ☐ Menos de 35 horas semanais
- ☐ 35 horas semanais
- ☐ 37 horas semanais
- ☐ 39 horas semanais
- ☐ 40 horas semanais
- ☐ Outro. Por favor, especifique \_\_\_\_\_

4. Vínculo laboral:

- ☐ Contrato por tempo indeterminado
- ☐ Contrato a termo certo
- ☐ Prestação de serviços
- ☐ Outro. Por favor, especifique \_\_\_\_\_

5. Desempenha funções de coordenação, de gestão ou de chefia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Qual a sua categoria profissional:

- ☐ Ajudante de ação educativa
- ☐ Ajudante de cozinha
- ☐ Ajudante de lar
- ☐ Ajudante familiar
- ☐ Animador/a sociocultural
- ☐ Auxiliar de ação médica
- ☐ Auxiliar de fisioterapia
- ☐ Auxiliar de serviços gerais
- ☐ Chefe de compras
- ☐ Coordenador/a
- ☐ Cozinheiro/a
- ☐ Diretor/a técnico/a
- ☐ Educador/a
- ☐ Enfermeiro/a

- ☐ Fisioterapeuta
- ☐ Médico/a
- ☐ Monitor/a
- ☐ Motorista
- ☐ Nutricionista
- ☐ Operador/a de lavandaria
- ☐ Psicólogo/a
- ☐ Técnico/a de recursos humanos
- ☐ Técnico/a de contabilidade
- ☐ Técnico/a de secretariado
- ☐ Técnico/a de serviço social
- ☐ Técnico/a de tesouraria
- ☐ Outra. Qual? \_\_\_\_\_

7. Aproximadamente há quanto tempo trabalha na SCMA?

Anos

ou

Meses

### A QUALIDADE DO SEU LOCAL DE TRABALHO

Para cada pergunta, selecione com uma cruz (x) o número que melhor corresponde à sua opinião, usando a escala.

| Pense na sua chefia. Como é que classificaria essa pessoa nos seguintes itens?                    | Excelente | Muito Bom | Bom | Regular | Mau | Não se aplica |
|---|-----------|-----------|-----|---------|-----|---------------|
| 7.1 ABERTURA: abertura e disponibilidade revelada para consigo.                                   |           |           |     |         |     |               |
| 8.2 RAZOABILIDADE: justo e razoável para si e para os outros.                                     |           |           |     |         |     |               |
| 8.3 INOVAÇÃO: permite-lhe experimentar novas formas de executar o seu trabalho.                   |           |           |     |         |     |               |
| 8.4 LIBERDADE: liberdade e responsabilidade que lhe é dada para tomar decisões quando necessário. |           |           |     |         |     |               |
| 8.5 ATITUDE POSITIVA: diz quando algo é bem feito.  |           |           |     |         |     |               |
| 8.6 ATITUDE CONSTRUTIVA: diz quando e como o seu trabalho pode ser melhorado.                     |           |           |     |         |     |               |
| 8.7 INVESTIMENTO NA QUALIDADE: esforço despendido pela chefia para melhorar a qualidade.          |           |           |     |         |     |               |
| 8.8 APOIO: forma como a sua chefia o/a apoia perante os outros quando necessita.                  |           |           |     |         |     |               |
| 8.9 EXPETATIVAS: informação sobre como as coisas devem ser feitas e quais as regras.              |           |           |     |         |     |               |
| 8.10 CONHECIMENTOS: a experiência e conhecimentos da chefia sobre o seu desempenho.               |           |           |     |         |     |               |
| 8.11 CIRCULAÇÃO DA INFORMAÇÃO: informação adequada e a tempo.                                     |           |           |     |         |     |               |

| O seu local de trabalho e o equipamento   | Excelente | Muito Bom | Bom | Regular | Mau | Não se aplica |
|---|-----------|-----------|-----|---------|-----|---------------|
| 9.1 LIMPEZA: nível de limpeza dos espaços e equipamento.  |           |           |     |         |     |               |
| 9.2 SEGURANÇA: nível de segurança dos espaços e equipamentos (roubo, segurança física).                           |           |           |     |         |     |               |
| 9.3 ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO: forma como a SCMA se encontra organizada para que consiga trabalhar de forma adequada. |           |           |     |         |     |               |
| 9.4 EQUIPAMENTO: disponibilidade de bom equipamento.  |           |           |     |         |     |               |

| Recursos humanos   | Excelente | Muito Bom | Bom | Regular | Mau | Não se aplica |
|--|-----------|-----------|-----|---------|-----|---------------|
| 10.1 CONTINUIDADE DO PESSOAL: estabilidade da equipa de trabalho.  |           |           |     |         |     |               |
| 10.2 PROPORÇÃO HIERÁRQUICA: relação entre o número de pessoas com funções de chefia e com funções de execução. |           |           |     |         |     |               |
| 10.3 NÚMERO DE PROFISSIONAIS: adequação entre o número de profissionais de serviço e a quantidade de trabalho. |           |           |     |         |     |               |

| Relacionamento entre equipas e profissionais                                      | Excelente | Muito Bom | Bom | Regular | Mau | Não se aplica |
|---|-----------|-----------|-----|---------|-----|---------------|
| 11.1 TRABALHO DE EQUIPA: forma como as várias equipas colaboram com a sua equipa. |           |           |     |         |     |               |
| 11.2 COMUNICAÇÃO: forma como é feita a comunicação entre profissionais.           |           |           |     |         |     |               |

| Estado de espírito no local de trabalho  | Excelente | Muito Bom | Bom | Regular | Mau | Não se aplica |
|--|-----------|-----------|-----|---------|-----|---------------|
| 12.1 DOS OUTROS: forma como pensa ser encarado/a pelos outros pelo facto de trabalhar na SCMA. |           |           |     |         |     |               |
| 12.2 DO SEU: forma como encara o facto de trabalhar na SCMA.                                   |           |           |     |         |     |               |

| <b>Como caracteriza o seu vencimento em relação:</b> | <b>Excelente</b> | <b>Muito Bom</b> | <b>Bom</b> | <b>Regular</b> | <b>Mau</b> | <b>Não se aplica</b> |
|--|------------------|------------------|------------|----------------|------------|----------------------|
| 13.1 à sua responsabilidade na SCMA.                 |                  |                  |            |                |            |                      |
| 13.2 à sua experiência como profissional.            |                  |                  |            |                |            |                      |
| 13.3 ao seu desempenho na SCMA.                      |                  |                  |            |                |            |                      |

| <b>Órgãos de Direção e de Política da SCMA</b>   | <b>Excelente</b> | <b>Muito Bom</b> | <b>Bom</b> | <b>Regular</b> | <b>Mau</b> | <b>Não se aplica</b> |
|--|------------------|------------------|------------|----------------|------------|----------------------|
| 14.1 RECONHECIMENTO DOS ÓRGÃO DE DIREÇÃO: forma como os órgãos de direção tratam, apreciam e apoiam os profissionais.                                |                  |                  |            |                |            |                      |
| 14.2 COMUNICAÇÃO: forma como os órgãos de direção comunicam e dialogam com os profissionais.   |                  |                  |            |                |            |                      |
| 14.3 QUEIXAS E OBJEÇÕES: forma como os órgãos de direção lidam com as queixas dos profissionais.   |                  |                  |            |                |            |                      |
| 14.4 PLANIFICAÇÃO DE ATIVIDADES: forma como os órgãos de direção informam os profissionais acerca dos projetos e objetivos da SCMA, no seu conjunto. |                  |                  |            |                |            |                      |

### **A QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA SCMA**

| <b>Como classifica a qualidade dos serviços que a SCMA presta aos utentes?</b>  | <b>Excelente</b> | <b>Muito Bom</b> | <b>Bom</b> | <b>Regular</b> | <b>Mau</b> | <b>Não se aplica</b> |
|---|------------------|------------------|------------|----------------|------------|----------------------|
| 15.1 ATENDIMENTO: facilidade no processo de atendimento dos utentes, incluindo o tempo despendido.                        |                  |                  |            |                |            |                      |
| 15.2 COORDENAÇÃO DOS SERVIÇOS: trabalho de equipa de todos os profissionais da SCMA na prestação de serviços aos utentes. |                  |                  |            |                |            |                      |
| 15.3 CAPACIDADE DOS PROFISSIONAIS: forma como os profissionais desempenham as suas funções.                               |                  |                  |            |                |            |                      |
| 15.4 SENSIBILIDADE: sensibilidade dos profissionais em relação aos problemas e preocupações dos utentes.                  |                  |                  |            |                |            |                      |

|   | Excelente | Muito Bom | Bom | Regular | Mau | Não se aplica |
|---|-----------|-----------|-----|---------|-----|---------------|
| 15.5 CONDIÇÕES DAS INSTALAÇÕES: limpeza, conforto, iluminação e temperatura dos espaços.                          |           |           |     |         |     |               |
| 15.6 INFORMAÇÕES: forma como são prestadas informações aos utentes.   |           |           |     |         |     |               |
| 15.7 CUSTO DOS SERVIÇOS: capacidade da SCMA em ter informação e em controlar os custos com os serviços prestados. |           |           |     |         |     |               |

### A MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE

| Como avalia a forma como a SCMA está a caminhar na melhoria da qualidade?   | Excelente | Muito Bom | Bom | Regular | Mau | Não se aplica |
|---|-----------|-----------|-----|---------|-----|---------------|
| 16.1 MELHORIA DA QUALIDADE: esforço da SCMA na melhoria contínua, na relação com os utentes e profissionais.      |           |           |     |         |     |               |
| 16.2 BEM À PRIMEIRA VEZ: forma como a SCMA <u>tenta fazer</u> bem à primeira, em vez de corrigir os erros depois. |           |           |     |         |     |               |
| 16.3 CONHECIMENTOS SOBRE QUALIDADE: forma como foi preparado/a para melhorar a qualidade do serviço.              |           |           |     |         |     |               |
| 16.4 AMBIENTE DE TRABALHO: confiança e afeto que os profissionais da SCMA têm uns pelos outros.                   |           |           |     |         |     |               |
| 16.5 DIMINUIR O DESPERDÍCIO: esforço desenvolvido no sentido de evitar desperdícios e repetição de tarefas.       |           |           |     |         |     |               |
| 16.6 PARTILHA DE IDEIAS: encorajamento e partilha de ideias que permitam melhorar o serviço.                      |           |           |     |         |     |               |
| 16.7 ORGULHO DA PROFISSÃO: orgulho que sente no desempenho de funções na sua profissão.                           |           |           |     |         |     |               |
| 16.8 EXPETATIVAS NA QUALIDADE: compreensão da missão e dos objetivos da SCMA e as suas expetativas de qualidade.  |           |           |     |         |     |               |



### SATISFAÇÃO GLOBAL

Para cada pergunta, selecione com uma cruz (x) a resposta mais adequada:

8. Sente que a sua formação (profissional e académica) é a adequada para desempenhar o seu trabalho?

- ☐ Sim  
☐ Não

9. Recomendaria os serviços da SCMA a familiares ou amigos, caso necessitem?

- ☐ Claro que sim  
☐ Provavelmente sim  
☐ Provavelmente não  
☐ Claro que não

10. Recorreria à SCMA se necessitasse?

- ☐ Claro que sim  
☐ Provavelmente sim  
☐ Provavelmente não  
☐ Claro que não

11. Se pudesse voltar atrás, escolheria de novo a SCMA para trabalhar?

- ☐ Claro que sim  
☐ Provavelmente sim  
☐ Provavelmente não  
☐ Claro que não

### RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

12. Na sua opinião, como se poderiam melhorar os serviços prestados pela SCMA?

### DADOS PESSOAIS

Por fim, gostaríamos que nos fornecesse alguns dados a seu respeito, apenas para fins estatísticos.

13. Qual o seu sexo?

☐ Feminino

☐ Masculino

14. Qual é a sua idade? \_\_\_\_\_ anos

15. Qual é a sua situação familiar?

☐ Casado/a ou em união de facto

☐ Solteiro/a

☐ Viúvo/a

☐ Divorciado/a

☐ Separado/a

16. Qual grau de ensino é que completou?

☐ Ensino Primário (até ao 4º ano – antiga 4ª classe)

☐ Ensino Básico (até ao 9º ano)

☐ Ensino Secundário (até ao 12º ano)

☐ Bacharelato

☐ Licenciatura

☐ Pós-Graduação

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

☐ Outro. Especifique \_\_\_\_\_

## Anexo II: Dicionário de Categorias

*Na sua opinião, como se poderiam melhorar os serviços prestados pela SCMA?*

| <b>Categoria</b>         | <b>Subcategoria</b>                  | <b>Definição</b>  | <b>Exemplos</b>   |
|--------------------------|--------------------------------------|---|---|
| <b>Órgãos de Direção</b> |                                      |   |   |
| OD_D                     | Desempenho dos Órgãos de Direção     | Referência ao desempenho dos Órgãos de Direção  | “cumprir com as 14 obras principais da Misericórdia”, OD2   |
| OD_R                     | Reconhecimento dos Órgãos de Direção | Referência à forma como os Órgãos de Direção tratam, valorizam e apoiam os colaboradores  | “dando mais apoio às funcionárias que precisam da sua ajuda”, OD1<br>“valorizando os profissionais no seu esforço”, OD3           |
| <b>Recursos Humanos</b>  |                                      |   |   |
| RH_D                     | Desempenho dos colaboradores         | Referências à forma como os colaboradores desempenham as suas funções                     | “se cada um cumprisse bem as suas funções”, RH4<br>“mais organização”, RH13<br>“mais humanidade por parte dos funcionários”, RH24 |
| RH_E                     | Trabalho em equipa                   | Referências à forma como as várias equipas colaboram entre si e dentro das mesmas         | “muito mais espírito de igualdade de equipas, RH11<br>“mais comunicação entre equipas”, RH22                                      |
| RH_F                     | Formação                             | Referências à forma como os colaboradores são preparados para desempenhar as suas funções | “formação do pessoal”, RH1<br>“mais formação”, RH5  |
| RH_N                     | Número de colaboradores              | Referências à necessidade de aumentar o número de colaboradores                           | “aumentar o quadro de pessoal”, RH3<br>“mais funcionários”, RH6   |
| RH_S                     | Seleção dos colaboradores            | Referências à necessidade de uma escolha mais adequada dos colaboradores                  | “seleção dos funcionários”, RH2<br>“selecionar melhor o pessoal”, RH16  |

(continua)

(continuação)

| <b>Categoria</b>                       | <b>Subcategoria</b>                         | <b>Definição</b>   | <b>Exemplos</b>  |
|--|---|--|--|
| <b>Relações Interpessoais</b>          |   |  |  |
| RI                                     | Relações Interpessoais                      | Referências à forma como os colaboradores estabelecem relações interpessoais com os pares    | “o bom ambiente é fundamental”, RI2<br>“mais honestidade, sinceridade entre as colaboradoras”, RI3   |
| <b>Superior Hierárquico</b>            |   |  |  |
| SH_A                                   | Apoio por parte do superior hierárquico     | Referências à forma como o superior hierárquico apoia os colaboradores quando estes precisam | “outros valores de atenção perante as funcionárias”, SH7<br>“mais compreensão e respeito para com as funcionárias”, SH9                                    |
| SH_L                                   | Liderança por parte do superior hierárquico | Referências à forma como o superior hierárquico exerce a sua liderança                       | “interiorizarem o verdadeiro conceito de líder”, SH2<br>“As chefias deveriam saber falar com as funcionárias, sem criticar o que não sabem ao certo”, SH10 |
| SH_M                                   | Motivação por parte do superior hierárquico | Referências à forma como o superior hierárquico motiva os colaboradores                      | “inspiração”, SH1<br>“mais incentivos para melhorar o serviço”, SH8  |
| <b>Local de Trabalho e Equipamento</b> |   |  |  |
| LTE_EE                                 | Equipamentos e edifícios                    | Referências ao estado dos equipamentos e edifícios   | “melhoramentos a nível de equipamentos e edifício”, LTE1   |
| <b>Vencimento</b>                      |   |  |  |
| V                                      | Vencimentos                                 | Referências aos vencimentos dos colaboradores  | “deveríamos ter um vencimento adequado às responsabilidades e serviços que desempenhamos”, V1  |